

كراس

الانتوسـينت
للتقييم الذاتي للنزاهة
لأجهزة الرقابة العليا

٢٠١٣

محكمة التدقيق الهولندية

ترجمة / ديوان الرقابة المالية الاتحادي في جمهورية العراق

المحتويات

- المقدمة
- الجزء الاول: مبادئ المنهجية
 - ١. مفهوم النزاهة
 - ٢. تقييم المخاطر
 - ٣. المبادئ الاساسية
 - ٤. الخطوط الرئيسية لطريقة التقييم
- الجزء الثاني: دليل التطبيق
 - ٥. الاعداد
 - ٦. تعريف الهدف والعمليات
 - ١-٦ المقدمة
 - ٢-٦ العمليات الرئيسية
 - ٣-٦ العمليات الثانوية
 - ٣-٦ عمليات الحوكمة
 - ٧. تقييم قابلية التعرض للضرر
 - ١-٧ المقدمة
 - ٢-٧ قابلية التعرض للضرر والاغراءات
 - ٣-٧ تقييم قابلية التعرض للضرر الكامنة
 - ٤-٧ عوامل تعزيز قابلية التعرض للضرر
 - ٥-٧ تقييم ملف قابلية التعرض للضرر
- ٨. مستوى نضج الرقابة على النزاهة
 - ١-٨ المقدمة
 - ٢-٨ مجموعة الاجراءات
 - ٣-٨ الوصف المفصل لمجاميع اطر عمل الرقابة على النزاهة
 - ٤-٨ تقييم مستوى التكامل
 - ٥-٨ تحليل مواطن القوة والضعف لنظام رقابة النزاهة
- ٩. تحليل الفجوات والتوصيات
 - ١-٩ تحليل الفجوات
 - ٢-٩ التوصيات والابلاغ

المقدمة

تعني كلمة SAINT التقييم الذاتي للنزاهة. وهي اداة مطورة بالأصل لمنظمات القطاع العام في هولندا، ولكنها مخصصة لتلبي الاحتياجات الخاصة لأجهزة الرقابة العليا. نسخة SAINT المعينة هذه متوفرة لأعضاء منظمة الانتوساي ويطلق عليها "انتوسينت" "IntoSAINT". تمكن الانتوسينت اجهزة الرقابة العليا من تقييم قابليتهم للتعرض للضرر والمرونة لانتهاكات النزاهة. كما تقدم توصيات حول كيفية تحسين سياسات وادارة النزاهة. ان الانتوسينت هي اداة تشخيص ذاتي تتمثل بورشة عمل مدتها يومين لمجموعة مشاركين من المؤسسة المقيمة.

تشمل الانتوسينت اطار عمل ضوابط النزاهة. ويشمل اطار العمل هذا المعايير الدولية المعنية لأجهزة الرقابة العليا فيما يخص النزاهة والمتطلبات الاخلاقية(مثلا المتضمنة في المعيار الدولي ١١، ٣٠، ٤٠ و ٢٠٠). وبذلك تساعد الانتوسينت اجهزة الرقابة العليا في تقييم التزامهم بتلك المعايير دعما للجودة المؤسسية للجهاز. من الممكن ايضا تطبيق الاداة ضمن سياق مراجعة النظر.

يضع هذا الكتيب المبادئ الاساسية للانتوسينت، وتهتم بمكوناته وملاحظة تصميمه وعمله.

يتضمن هذا الكتيب جزئين:

الجزء ١	مبادئ المنهجية
الجزء ٢	دليل التطبيق

الجزء ١ : مبادئ المنهجية

١ - مفهوم النزاهة

ان النزاهة ليست مفهوم بسيط يمكن تعريفه. يتم استخدام العديد من التعريفات المتداخلة والتميزة. تم اشتقاق مصطلح النزاهة من الكلمة اللاتينية (in-tangere) والتي تعني غير ملموس. وتشير الى الفضيلة والاستقامة وحالة عدم الفساد. لا تشير النزاهة الى غياب الاحتيال والفساد فقط، ولكنها تستلزم ايضا الآداب العامة والسلوك المناسب. وبهذه الطريقة فان النزاهة مفهوم ايجابي وواسع، ويرتبط بقوة بالمبادئ الاخلاقية والثقافة. تستخدم الانتوسينت هذا التعريف الواسع والايجابي لمصطلح النزاهة.

• مسؤولية النزاهة

يتصرف الموظفون الحكوميون بنزاهة عندما يراقبون القيم والمعايير للإدارة الجيدة. لا تشمل النزاهة على متطلبات الاستقامة فقط وانما على قيم مثل الامانة والصدق والاجتماعية والحيادية والاهتمام والموثوقية والتركيز على الزبون والاحترام والموضوعية والآداب. يجب على الموظف الحكومي الاهتمام بممارسة مسؤولياته واستخدام السلطات والمعلومات والموارد للتخلص من الفائدة من المصلحة العامة التي يخدمها والتصرف بشكل صحيح مع زملاءه والعامة.

وهذا ينطبق ايضا على المنظمة ولكن يجب على المنظمة العمل بكل ما في وسعها لضمان ان موظفيها لن يستسلم للإغراءات. يجب عليها مثلا تصميم مناهج بطريقة لا تعرض الموظفين الحكوميين للإغراء، وعدم وضع طلبات غير معقولة ومستحيلة (نزاعات) عليهم ، وتذكير الكادر الوظيفي بانتظام وبوضوح بأهمية النزاهة، وضمان ان المدراء يمثلون مثال جيد ، وخلق ثقافة مفتوحة وشفافة حيث يمكن قبول النقد، ويمكن حدوث الاخطاء ويمكن مناقشة الاسئلة الصعبة. باختصار، يجب على المنظمة تنفيذ سياسة نزاهة فعالة وتطبيق معايير اخلاقية مناسبة.

بذلك تمثل النزاهة نتاج للإدارة لجيدة وممارسات التعيين الجيد. يركز التقييم على مخاطر النزاهة والتي قد تقوض الثقة في المنظمة بشكل خطير وبالتالي بمفهومه واستمراريته.

• الشرط المسبق للسلطة الحكومية والثقة العامة

ان النزاهة هي شرط مسبق للأداء الفعال والمستمر للقطاع العام. ان الحكومة التي تفتقر للنزاهة تخسر ثقة العامة وفي النهاية سلطتها. يجب على العامة ان يكونوا قادرين على الثقة بحكومتهم لأنها المزود الوحيد بالعديد من الخدمات الحيوية، مثل اصدار الجوازات والرخص والدعم الحكومي. بسبب هذا الاحتكار واستقلالية العامة، يجب ان تكون الحكومة غير معابة وبعيدة عن الشبهات.

• النزاهة: ليست فقط قوانين وقواعد ولكن مسؤولية اخلاقية ايضا

تعني النزاهة اكثر من مجرد مراقبة بسيطة للقوانين والقواعد. القانون هو الحد الأدنى ونقطة البدء الاخلاقية الصغرى. و يمكن للقوانين والقواعد شمول جميع الحالات. يكون التوتر اكبر عندما يفتقر للقواعد او تكون غير مؤكدة، مثلا في الحالات المتغيرة المعقدة الجديدة. وايضا قد يواجه الموظفون الحكوميون مجموعات من القيم المتناقضة. وبالأخص في مثل تلك الحالات، يجب على الموظفين الحكوميين ان يكونوا قادرين على تكوين رأي اخلاقي مقبول وان يعملوا بمسؤولية وفقا لقيم ومعايير الادارة الجيدة. كذلك يجب عليهم القيام بذلك في الحالات التي يكون لديهم السلطات التقديرية.

• **سياسة النزاهة: ليس القمع فحسب بل وقبل كل شيء المنع**
تطلق سياسة النزاهة على مزيج القمع والمنع. من جانب، يجب على المنظمة اتخاذ الاجراءات في حال تصرف موظفيها بشكل غير مناسب(قمع). ومن جانب اخر، يجب عليها العمل بكل ما في وسعها لإزالة الاغراءات التي قد تستميل الموظفين الحكوميين للعمل بشكل غير مناسب(المنع). يجب اعطاء الاولوية للمنع. ليس لأنها اكثر فاعلية وانما توازن الاستثمار اصغر بكثير من كلفة اصلاح الضرر المتسبب من السلوك غير المناسب: " درهم وقاية خير من قنطار علاج".

• **سياسة النزاهة: ليست مخصصة ولكن مستمرة**
يجب ان يكون الاهتمام بالنزاهة دائم. في حال تقليل السياسة عندما تكون الامور جيدة، تزداد مخاطر الاحداث. بمعنى اخر، يجب ترسيخ النزاهة وسياسة النزاهة بشكل دائم في المنظمة وتكون جزء ثابت من الادارة التشغيلية وادارة الجودة للمنظمة. لا يمكن التعامل مع النزاهة كمشروع لان أي مشروع قد ينتهي ولن يستمر. يجب ان تكون النزاهة مكون قياسي في الادارة ودورة السياسة.

سيتم توضيح مفهوم النزاهة والاساليب المختلفة للوصول لهذا الموضوع في الجدول التالي:

منهج النزاهة	منهج الالتزام
لمنهج الايجابي	منهج سلبي
القاعدة المعتمدة: القواعد المشتركة والقيم (الآداب)	القاعدة المعتمدة: القواعد المفروضة(القانون والانظمة)
الضوابط المعنوية	الضوابط المادية
الرأي: الاشخاص جيدين	الرأي: الاشخاص سيئين
التركيز على سلوك التسهيل الجيد	التركيز على منع انتهاكات النزاهة
التركيز الاداري	التركيز القانوني
المنع/نشط	القمع/متفاعل

ان التوافق الذي تم التوصل اليه وهو التوازن الحاصل بين المنهجين يعد امرا ضروريا لاستحصال النتائج الجيدة.

ان منهجية التقييم المقدمة هي ان هذا الكتيب اعتمد النطاق الواسع للنزاهة كما هي موصوفة في هذا الفصل. ان هذا النطاق مناسب اكثر للأداة المصممة للاستخدام في سياق المنهج الوقائي.

• **النزاهة واجهزة الرقابة العليا**
ان لأجهزة الرقابة العليا دور مهم في تقوية المساءلة المحاسبية والشفافية، وايضا نزاهة الحكومة والمؤسسات الحكومية. يجب على اجهزة الرقابة العليا ان تكون منظمات نموذجية لتكون مثال يقتدى به. يعترف العديد من اجهزة الرقابة العليا بتلك المبادئ وتعكسها في تشكيل مهمها. تستخدم المعايير الدولية لأجهزة الرقابة العليا المتعددة مصطلح النزاهة من دون تقديم

تعريف محدد، ولكن من المعقول افتراض ان تلك المعايير قد تعتمد النطاق الواسع لمفهوم النزاهة كما فعلت الانتوسينت.

٢- تقييم المخاطر

يعتبر تقييم المخاطر منعكسا "طبيعيا" في حياتنا اليومية ، والى حد ما ، وضعنا برنامج لتحليل المخاطر الكامنة في كل وضع ،وغالبا ما نقوم به لا شعوريا" او ضمنيا" او بديهيا". ونعرف من خلال خبراتنا باننا نحلل المخاطر ونزنها باستمرار تقريبا". وان تحليل المخاطر يمكن ان توقفنا من عمل أي شيء او تغيير الطريقة التي تساعدنا لفهم الموضوع ومعالجته ، ومما يجعلنا في هالة تأهب بحيث يمكننا الاستجابة السريعة وبالتالي يقلل فرصة الوقوع بالأخطاء ، اضافة" الى اننا نعمل على تقييم طبيعة وشدة المخاطر حتى يتسنى لنا اتخاذ الاجراءات لتجنبها او التخفيف من آثارها.

تعتبر هذه الاعمال مهمة لنا شخصا"، ولكنها تعد اساسية للمنظمات . وتكون جميع المنظمات العالمية قابلة التعرض للضرر والى حد" ما تكون معرضة الى مخاطر النزاهة . ويتوجب على المنظمات ان تكون على دراية بقابليات تعرضهم للضرر والمخاطر ، لذلك تمكنوا من اتخاذ الاجراءات الموجهة. ومن غير المرغوب فيه وعلى الغرار الاعتقاد بان جميع المخاطر يمكن تجنبها او تصفيتها، وقد يحتاج ذلك الكثير من القواعد والاجراءات التي لن تعود المنظمة قادرة على العمل . ويمكن ان يساعد تحليل المخاطر بتحديد ما هي الاجراءات التي ستساعد في تقليل المخاطر عن المنظمة الى مستوى مقبول .

• المخاطر

وفي المعلومات المطبوعة وصفت المخاطر على انها مخاطر احتمالية او احتمال وقوع حدث معين غير مرغوب فيه يحدث مضاعفا" عن طريق تأثيره او الضرر الذي قد يحدث (المخاطر=الاحتمالية × التأثير) . وان تشكيل المخاطر الملموسة تشمل: حدث غير مرغوب فيه (الفاعل والعمل والوقت والمكان) والمصالح المتضررة والاضرار الواقعة .

ويعتبر الحدث غير المرغوب فيه هو شيء" ما الذي يمكن ان يحدث للمؤسسة او المنظمة او للشخص ويمكن ان يسبب ضرر للموقف /الوضع (المرغوب) . وقد ينتج هذا الحدث عن ظروف معينة و/او اعمال متعمدة وغير متعمدة .

ويمكن ان يأخذ هذا الضرر اشكال مختلفة ويشكل انواع مختلفة من المخاطر . وعلى سبيل المثال قد تكون المخاطر السياسية هي تلك السياسة التي لن يتم قبولها من قبل البرلمان ،وان مخاطر الاداء تعني ان المنظمة لن تصل الى اهدافها وقد تخسر اموالها نتيجة المخاطر المالية . ويمكن ان تكون هذه المخاطر عواقب اما تغيير الظروف او اعمال الناس او المنظمة ،وتتعلق هذه العواقب بالمنظمات والمؤسسات والافراد .

• مخاطر النزاهة

وتعتبر مخاطر النزاهة حدث غير مرغوب ممكن وقوعه والذي يلحق الضرر بالقطاع العام . ويمكن ان يحدد الخطر في القطاع العام من حيث الخسائر المالية و ضعف الخدمات المقدمة الى العملاء او الاعضاء من العامة و هدر الايرادات الضريبية وفقدان الاحترام والثقة في المنظمة او

الانعكاسات السياسية والادارية او التدهور في اجواء العمل . ويكون العامل المشترك هنا هو ان سوء استخدام الصلاحية يضر بصورة القطاع العام ويحبط الثقة العامة في الحكومة ونظريتها الشرعية .

• قابليات التعرض للضرر

وكما موضح اعلاه تم تعريف المخاطر الملموسة بالأحداث غير المرغوب فيها وتم تشكيلها من حيث العنصر الفاعل والعمل والوقت والمكان والأضرار الناجمة ، وتم تعريف قابليات التعرض للضرر على انها ذا مستوى عالي من الاقتباس والذي يشير الى جوانب من المحتمل ان يحدث فيها نوع من المخاطر . ومن الاجدى التركيز على قابليات التعرض للضرر لأنها تلقي النظرة السليمة عن المشاكل المحتمل وقوعها والطرق لمعالجتها ، ودون التطرق الى تحديد جميع المخاطر المحتملة بالتفصيل .

من خلال البحوث والمعرفة المهنية والخبرة فمن المعروف ان بعض مجالات النشاط في القطاع العام تسفر عن مخاطر النزاهة اكثر من غيرها ، وهذه بطبيعتها عمليات او اعمال قابلة للتعرض للضرر . وتعتبر هذه العمليات التي يوجد فيها اتصال مكثف مع العملاء (الاعضاء من العامة او الاعمال التجارية) اكثر عرضة " لانتهاكات لأنه هناك المزيد من الفرص والعوامل المغرية التي تساعد في ذلك . وينطبق الشيء نفسه من العمليات التي ترتبط بالموجودات العامة القيمة .

بالإضافة الى ميزات أنشطة القطاع العام ، فان ظروف معينة قد تزيد من قابلية التعرض لانتهاكات النزاهة ، وان هذه ما يطلق عليها " الظروف او العوامل التي تعزز قابلية التعرض للضرر " ليست بحد ذاتها مخاطر النزاهة ولكن قد تزيد من قابلية التعرض لأنها :

- تزيد احتمالية الوقوع بحدث ما
- تزيد نتائج (تأثير) الحدث (ليس فقط مالياً) وإنما فيما يخص المصدقية ، الأجواء المحيطة بالعمل ، العلاقات ، ... الخ)

ومن الامثلة عن العوامل التي تعزز قابلية التعرض للأذى وهي التشريعات المعقدة والضغط الخارجي وضعف اخلاص الموظف .

تشكل الجوانب القابلة للتعرض بحد ذاتها والعوامل التي تساعد على تعزيز قابليات التعرض للضرر معاً " ملف لقابلية التعرض للضرر " عن المنظمة او المؤسسة او العملية .

• التقليل من قابلية التعرض للضرر وتخفيض المخاطر

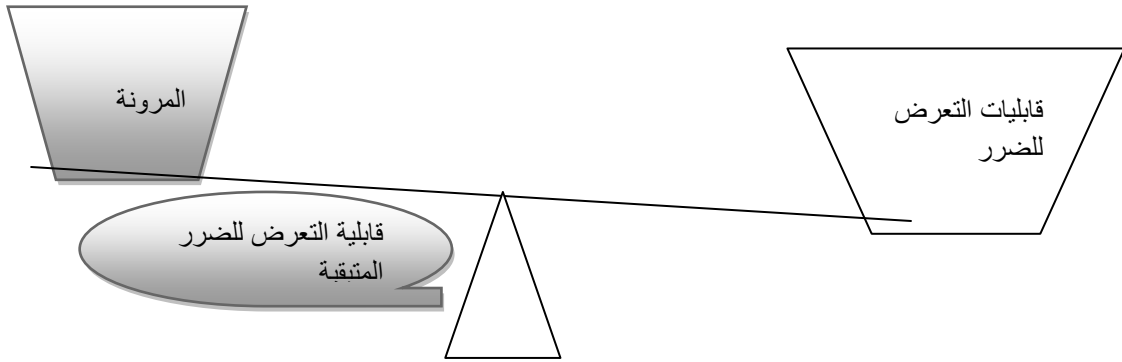
قد تتعامل المنظمات مع قابليتها للتعرض للضرر بمختلف الطرق ، اولا " وقبل كل شيء تحاول ان تتخلص او تقلل من قابليات التعرض للضرر بتجنب الأنشطة القابلة للتعرض . وفي بعض الاحيان من الممكن لأجراء أنشطة بمختلف الطرق وبالتالي القضاء على الأنشطة التي هي عرضة لانتهاكات النزاهة . و يعني هذا ان المنظمة قادرة على معالجة منشأ ذلك الضعف في القابلية للتعرض . وفي التطبيق ، وللمنظمات العامة التزامات قانونية ولا يمكنها تفادي الارتباط بالأنشطة الحساسة .

وعادة " الكثير من الطرق المستمرة للتعامل مع قابلية التعرض للضرر هي لتحديد وتنفيذ الضوابط الرقابية المعادلة (النزاهة) . بما ان قابليات التعرض للضرر تكون متنوعة بطبيعتها فمن المهم تحديد

مجموعة متوازنة من الضوابط او نظام رقابة النزاهة ، اعتمادا " على " تطور مستوى نظام رقابة النزاهة " فان المنظمة تكون مرنة بقابليات التعرض للضرر التي تواجهها بدرجة اكثر او اقل .

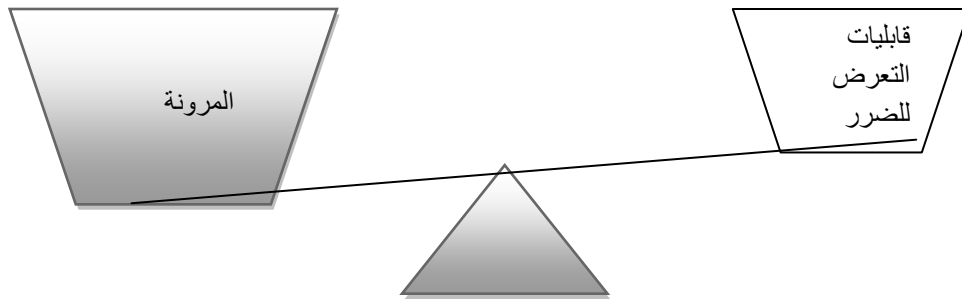
ويمكن ان تتضح العلاقة بين قابليات التعرض للضرر وضوابط المخططات التالية التي تصور التوازن او مجموعة من المقاييس .

يبين المخطط الاول الوضع الذي لم تزن فيه المرونة قابليات التعرض للضرر بشكل كامل ، وهذا يعني انه لا يزال هناك متبقي من قابلية التعرض للضرر ، ومثيرا " الى ان هناك مجالا " لمزيد من التحسينات .



يبين المخطط التالي الوضع الذي تكون فيه قابليات التعرض للضرر والمرونة اكثر او اقل في التوازن ، ومع ذلك فانه لا يزال من المستحسن لتخفيض مستوى قابلية التعرض او لتعزيز مستوى تطور ضوابط رقابة النزاهة لأنه قد يكون هناك قابليات التعرض للضرر او نقاط ضعف غير مقبولة في نظام رقابة النزاهة .

يوضح المخطط الاخير وضع محتمل اخر، ولكن تكون احدي تلك المخططات من غير المحتمل ان تحدث في الحياة الواقعية، ويوضح هذا المخطط اهمية المنهج المتوازن لان التنفيذ المفرط في ضوابط النزاهة لمواجهة قابليات التعرض للضرر ينبغي ايضا " تجنبه .



٣- المبادئ الاساسية

تركز المنهجية الموصوفة في هذا الدليل على تقييم :

- قابليات التعرض للضرر ومخاطر النزاهة
- مستوى تطور نظام رقابة النزاهة

وتم وصف المبادئ والميزات الاساسية في هذا الفصل من الدليل

• طرق التقييم الهادفة لمنع أي انتهاك

تم توجيه طريقة التقييم الهادفة لمنع أي خروقات ، ولم يتم تحديدها للكشف عن انتهاكات النزاهة او لمنع (الحد من) الاجراء غير المقبول . وضعت هذه الطريقة لتحديد نقاط ضعف ومخاطر النزاهة الرئيسية لتقوية مرونة المنظمة مع وجهة نظرها لمنع أي انتهاكات مستقبلية .

• المنهج : التقييم الذاتي

تم تحديد الانتوسنت كأداة تقييم ذاتي ، وانها اداة تشخيص ذاتي تتمثل بورشة عمل لمدة يومين لمجموعة من المشاركين ما بين ١٥ الى ٢٠ شخص . ويعني بالتقييم الذاتي ان المنظمة نفسها تختبر سهولة تكيفها بمخاطر النزاهة ، ويستند التقييم الى معرفة وآراء الكادر الوظيفي . اعتمد هذا المنهج على الاعتقاد بان الكادر الوظيفي قدرة على تمييز نقاط الضعف المحتملة والمخاطر وتطور مقاييس نزاهة المنظمة . وتكشف المنظمة عن نقاط ضعفها ويضع الكادر الوظيفي توصيات حول كيفية تقوية المرونة .

ولتجنب حالات سوء الفهم بين المشاركين فمن المهم التشديد على مفهوم التقييم الذاتي للانتوسنت ، وينبغي ان يوضح تماما" الى جميع المشاركين بان الانتوسنت هي ليست بمنهج تدقيق ولا دورة تدريبية ، كذلك يجب ان توضح بان الانتوسنت تركز على جهاز الرقابة العالي نفسه وليس على جهاتها الخاضعة للتدقيق .

• وسيط ورشة العمل

وترأس ورشة العمل وسيط ذوي خبرة ، ويمكن ان يصف دوره/دورها بشكل ادق كانه مشرف على العملية . يوجه الوسيط المشاركين من خلال خطوات متنوعة في ورشة العمل وبين لهم كيفية تحديد قابليات التعرض للضرر والمخاطر الرئيسية وكيفية تشكيل توصيات لتقوية نظام ادارة النزاهة من اجل التخلص او التقليل من قابليات التعرض للضرر والمخاطر .

• طريقة التفكير فيما يتعلق بقابليات التعرض للضرر والمخاطر

تعزز طريقة التقييم كيفية التفكير بقابليات التعرض للضرر والمخاطر، ومن خلال التقييم يحدد المشاركون قابليات التعرض للضرر والمخاطر الرئيسية ومن ثم يضعوا التوصيات حول كيفية الحد منها . يعتبر التفكير فيما يتعلق بقابليات التعرض للضرر والمخاطر مهارات محددة بانه يجب ان تكون مدروسة لتشكيل سياسة نزاهة المتوازنة . اذا كان ليس للمنظمة خبرة في هذا المجال الا قليلا"

،فان هذا التقييم قد يكون بمثابة مقدمة اولى . وبالتالي يمكن تكرار الدروس المتقنة لتحسين منهج المنظمة للنزاهة .

• الرؤية في نظام النزاهة

لا تحدد طريقة التقييم فقط قابليات التعرض للضرر للنزاهة ولكن كذلك تركز على مرونة المنظمة لانتهاكات النزاهة . وبالنسبة لعدد من مقاييس النزاهة تم تقييمها ما اذا كانت قد تم تقديمها واذا ما سيتم تنفيذها او مراقبتها واما ان تكون فعالة ام لا . ويقدم هذا رؤية جيدة في تطور نظام رقابة النزاهة ومرونة المنظمة لانتهاكات النزاهة . ويمكن ان تقسم المقاييس الى ثلاث اصناف واسعة :

(١) ضوابط حازمة تتألف من القواعد والاجراءات وخطة الانظمة الادارية وضوابط رقابية داخلية

(٢) ضوابط متساهلة هادفة بالسلوك والثقافة وموقف الادارة

(٣) ضوابط عامة لها نطاق و/او تأثير محدد ، على سبيل المثال سياسة نزاهة المنظمة .

• خطة عمل /تقرير الادارة الملموسة

وتكون النتيجة النهائية للتقييم هي خطة عمل /تقرير الادارة الملموسة ،يوضح هذا التقرير للإدارة حيث يجب ان تؤخذ الاجراءات لتقوية مرونة المنظمة لانتهاكات النزاهة ، وتركيز الانتباه على هذه القضايا المحددة التي تضاف الى السياسة العامة للنزاهة .

• رفع مستوى الوعي العام للنزاهة

وبصرف النظر عن تقديم نظرة ملموسة عن قابليات التعرض للضرر ونقاط الضعف ووضع توصيات لتقوية المرونة ، فان التقييم يمكن ان يزيد من مستوى الوعي بالنزاهة . وان اتخاذ المنهج المكثف والجماعي للقضية ، كما هو الحال في التقييم الذاتي الذي يركز عقول المشاركين على لماذا تكون النزاهة في غاية الاهمية . وتعتبر مناقشات المشاركين الجماعية عن اهمية ومفهوم النزاهة قبل البدء بورشة العمل وخلالها وبعد انتهاءها ذات قيمة كبيرة ، وينقل المشاركين نتائجهم في ارجاء المنظمة .

٤ - الخطوط الرئيسية لطريقة التقييم

تتكون منهجية التقييم من خمسة خطوات منفصلة:

(أ) تحليل الغرض مع عمليات

تأتي الخطوة الأولى لتعريف هدف التقييم و لتحليل العمليات ذات الصلة. يمكن ان يكون الغرض داخل الجهاز الرقابي او الكيانات التنظيمية في الجهاز الرقابي. و ينبغي ان تصاغ قائمة الغرض المختار لعمليات الادارة والرقابة الاولى والثانية ، وستحدد جودة القائمة مجرى التقييم. اضافة الى ذلك فعند الانتهاء ينبغي ان تشير القائمة الى العملية لكي تُفهم دون الرجوع الى التفاصيل الكثيرة، وغالباً ما تقود الاسماء غير المفهومة الى شك لذا ينبغي تجنبها.

(ب) تقييم قابلية التعرض للضرر

يتم عمل تقييم قابلية التعرض للضرر في هذه الخطوة ، على سبيل المثال امكانية كشف انتهاكات النزاهة، تمت تسمية العملية في الخطوة (أ) وتتكون هذه الخطوة من ثلاثة خطوات فرعية:

- ١- تعلق قائمة العملية بالنظرة العامة للعمليات في القطاع العام و التي تعرف بأنها قابلة للتعرض لمخالفات النزاهة.
- ٢- اعتبار ان حضور او غياب قابلية التعرض للضرر تعزز العوامل.
- ٣- تقديم نظرة عامة و ملفات تقييم اجمالية لقابليات التعرض الموجودة.

(ت) تقييم تطور نظام رقابة النزاهة

يقيم المشاركون في هذه الخطوة تطور اجراءات النزاهة والتي تكون مجتمعة نظام مراقبة نزاهة المنظمة. يقسم النظام الى ١٦ مجموعة والتي تقسم بدورها الى ٣ اقسام (ضوابط عامة و مادية ومعنوية). ويتكون هذه النموذج من الخطوات التالية:

- ١- مقدمة موجزة لنظام رقابة النزاهة و عمل الاجراءات و المجاميع واخيراً الفئات.
- ٢- مقدمة موجزة الى مستويات التطور.
- ٣- تقييم مستوى تطور كل الاجراءات عبر منحها نقاط.
- ٤- ملخص نقاط التي ينبغي ان تقدم معدل عن كل مجموعة و قسم ويظهر هذا اي من المجاميع والاقسام قوي او ضعيف نسبياً.

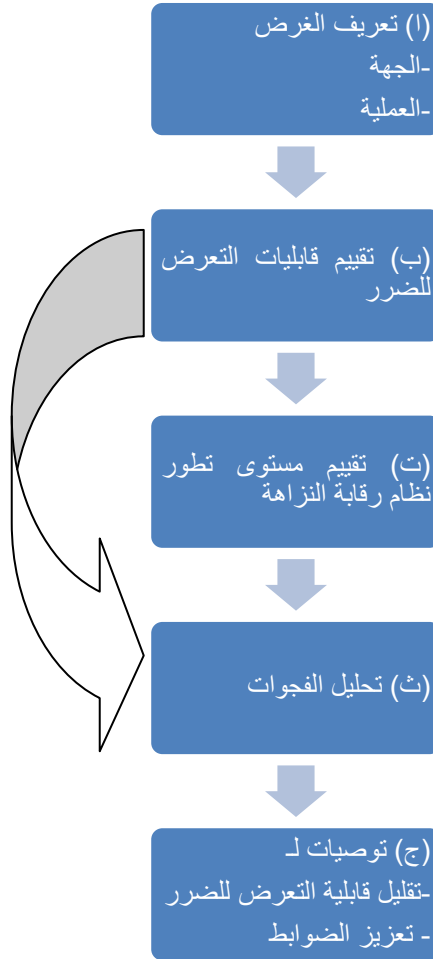
(ث) تحليل الفجوات

يكشف هذا النموذج الربط ما بين قابليات التعرض للضرر (ب) و مستوى تطور ضوابط النزاهة (ت). وينبغي ان يظهر التحليل بوضوح ما اذا كان المستوى الاجمالي لقابليات التعرض للضرر متوازن مع مستوى تطور نظام رقابة النزاهة. يعتمز تحليل الفجوات لاكتشاف خيارات لتقليل قابليات التعرض للضرر و تعزيز ضوابط النزاهة.

(ج) تقرير الادارة والتوصيات

توفر الخطوات (ا) الى (ث) مدخل الى تقرير التقييم. ان السؤال المركزي هو اي من الاجراءات ملائم اكثر لإتمام اكثر العمليات غير الحصينة قوة. وتشكل نتيجة هذه الممارسة مدخل الى تقرير التقييم والتوصيات لتعزيز مرونته ضد مخاطر النزاهة.

يبين المخطط البياني التالي نظرة عامة لمنهجية التقييم.



القسم ٢ : دليل التطبيق

٥- الأعداد

يقدم هذا الفصل دليل وتوضيحات عن الوسيط و التقييم الذاتي لورشة العمل. ان الوسيط هو خبير يدير ورشة العمل (ومفضل ان يكون معه مساعد)، ولكنه ايضاً -او هي- الشخص المسؤول عن اعداد ورشة العمل بدقة ويوجز النتائج في تقرير التقييم فيما بعد.

يعد صندوق الادوات جزء من الدليل في هذا الفصل من الكتيب ويضم شرائح عرض تقديمية و جداول الكترونية لدعم الوسيط و المشاركين في ورشة العمل في تنفيذ طريقة التقييم.

• التعاون المشترك

ينبغي القيام بعدد من الاجراءات والشروط المسبقة قبل البدء بالتقييم الذاتي. يكون الافتراض كالتالي سيكون هناك شخص من داخل الساي كمنسق وكشخص ارتباط من اجل التقييم. يمكن ان يكون هذا الشخص من وحدة موظفي الدعم او العمليات، والذي ينبغي ان يكون قادر على التواصل بكل سهولة ما بين الوسيط والساي.

• دعم الادارة

ان الخطوة الاولى هي بالحصول على دعم الادارة. حيث تكون الادارة المبادرة بالتقييم، ولكن يمكن ايضاً ان يكون قسم التدقيق او طرف خارجي هو المبادر. من المهم ان تعرف الادارة ان النزاهة هي مسؤولية الادارة، وينبغي ان يكون مجال التقييم واضحاً ومسانداً من قبل الادارة.

• اختيار الغرض

تكون الخطوة الثانية بتقرير الغرض من عملية التقييم، وعادة يكون هو الساي ولكن يمكن احياناً ان يكون جهة محددة. وينبغي ان تكون مسؤولية الادارة واضحة ينبغي ان تكون الادارة مساهمة في اختيار الغرض. ومن المهم عمل جرد بالعمليات ذات العلاقة قبل عقد ورشة العمل. وسيرى المشاركون القائمة في بداية الورشة وسيطرح عليهم سؤال ما اذا كان من المفترض عمل تصحيح او اضافة الى القائمة (انظر الفصل ٦).

• اختيار المشاركون

اما الخطوة الثالثة فهي اختيار مجموعة المستخدمين الذين يكونون معروفين للوحدة او العملية التي ستخضع للتقييم. وينبغي ان لا يتجاوز عدد المجموعة ٢٠ شخصاً لأسباب عملية، ومن المهم ان يكون المشاركون غير مقيدين عند التعبير عن مشاعرهم او آرائهم، ولهذا ينصح بتجنب التنافس بين المناصب العليا في المجموعة ذاتها وينبغي ان تكون المشاركة على اساس طوعي.

• التخطيط

ستمتد ورشة العمل ليومين متضمنة تعريف بالدورة، ومن المهم ان تقضي المجموعة هذه المدة بهدوء لذا سيكون الموقع الخارجي مثالي. وسيكون هناك متسع من الوقت اثناء هذه الايام لشرح الغرض من وهدف التقييم الذاتي ومناقشة مفهوم النزاهة. ومن المهم ايضاً ان يفهم المشاركون ان ورشة العمل تركز على ما يستطيعون التحدث به عن مخاطر النزاهة و المرونة مقابل انتهاكات النزاهة. وينبغي ايضاً ان يتم التشديد على المصادقية.

• التواصل

من المهم اجراء مناقشات غير مقيدة اثناء الورشة حيث تقوي هذه المناقشات النتائج ، و ايضاً تساعد على رفع الوعي. ويلعب الوسيط دوراً اساسياً في تسهيل مناقشات المجموعة. وينبغي عليه ان لا يمتلك المعرفة الضرورية بالأدوات فقط، بل ايضاً مهارات التسهيل المطورة والتعليم المفتوح. ان العمل بشكل ثنائي او مجاميع هو طريقة لتفعيل النقاش خلال مراحل ورشة العمل.

• اعداد التقارير

ان نموذج اعداد التقارير (صيغة) متوفر لكي يستخدم خلال وبعد ورشة العمل أ حيث ان اعداد تقرير الادارة لا يتطلب عمل اضافي كثير. وينبغي ان يغطي تقديم النتائج قابليات التعرض للضرر ونظام رقابة النزاهة و المخاطر المتبقية. ويجب ان يكون التركيز على تحسين وتوصيات "جدول الاعمال".

ويعد الاتصال مثالي لرفع الوعي داخل المنظمة. وينبغي ان يتم التواصل بشكل كبير داخل المنظمة من اجل اداء التقييم الذاتي ونتائج ورشة العمل وجدول الاعمال.

٦- تعريف الهدف والعمليات

١,٦ المقدمة

في هذا الجزء من ورشة العمل فان الاسئلة التالية تعتبر اساسية:

١. هل سيقوم جهاز الرقابة العالي كله او جزء منه؟
٢. ما المهام التي يجري تنفيذها من قبل (الجزء ذو العلاقة من) جهاز الرقابة العالي؟
٣. ما هي العمليات التنظيمية الحيوية؟

ركز التقييم على العمليات الرئيسية لمؤسسة او كيان تنظيمي. ويجب ان يكون هدف التقييم واضح المعالم ومرتبب بشكل واضح بالمسؤولية الادارية.

ان تحديد العمليات هو الجزء الرئيسي لمنهجية التقييم. ويجب اعداد هذه الخطوة قبل اقامة ورشة العمل. وان اغلب المؤسسات فقط تملك عددا محدودا من العمليات الاساسية. ولتحديد هذه العمليات، يجب النظر الى اهمية المؤسسة واستخدامها لمواردها. وغالبا ما تكون العمليات الاساسية متعلقة بالواجبات (القانونية) للمؤسسة. وان المقابلات مع الادارة والموظفين سوف تساعد ايضا بتحديد ما هي العمليات التي تعتبر مهمة او حتى حيوية للمؤسسة. ويجب ان تكون قائمة العمليات كاملة ولكن ليست مفصلة اكثر من اللازم. ويجب صياغة القائمة بطريقة يمكن لاي شخص فهم وادراك اهمية العمليات.

يسير الوسيط من خلال قائمة معدة للعمليات مع مجموعة من المشاركين في ورشة العمل ويتأكد من ان هذه القائمة هي قائمة كاملة من العمليات الرئيسية والثانوية والادارية التي تساهم معا في المهام الحيوية للمؤسسة او الكيان التنظيمي. ومن المستحسن تحديد عدد العمليات لحد اقصاه ١٥ الى ٢٠ عملية لتجنب التفاصيل الاكثر من اللازم. وعند بداية ورشة العمل سوف يطلب الوسيط من المشاركين الموافقة على قائمة العمليات المحددة مسبقا، اذا لزم الامر بعد تنفيذ بعض التعديلات.

ادخلت استنتاجات هذه الخطوة في تقرير الادارة.

يمكن تصنيف العمليات كالآتي:

- العمليات الرئيسية،
- العمليات الثانوية،
- العمليات الادارية والرقابية.

يجب ان يركز التقييم على العمليات الرئيسية والثانوية الضعيفة. وبحسب طبيعتها، فان العمليات الادارية الرقابية اقل ضعفا، ولكن في بعض الحالات يجب النظر فيها.

عند تطبيق التقييم على وحدة تنظيمية لجهاز الرقابة العالي (مثال: قسم معين)، فانه لن يكون كافيا النظر الى العمليات الرئيسية والثانوية فقط. وان اختيار العمليات يجب ان ينظر فقط الى تلك العمليات (او العمليات الثانوية) التي تجري فعلا داخل الوحدة.

عند تطبيق التقييم على جهاز الرقابة العالي بأكمله فان العمليات الادارية والرقابية تكون ذات اهمية وينبغي ادراجها في التقييم.

تقدم الاقسام التالية معلومات اساسية وتفاصيل اكثر حول مختلف انواع العمليات (الرئيسية والثانوية والادارية والرقابية) النموذجية لجهاز الرقابة العالي.

٦, ٢ العمليات الرئيسية

ان العمليات الرئيسية هي العمليات الاساسية للمؤسسة. ويمكن تعريف العملية الرئيسية بانها "طريقة لتحويل الموارد (الاموال والاشخاص والمعلومات والخ...) الى منتجات وخدمات تحقق مهام واهداف المؤسسة". ولا يوجد هنالك تصنيف مقبول بشكل عام للعمليات الرئيسية. وهي محددة للغاية بنوع المؤسسة.

مع الاخذ بنظر الاعتبار المعرفة الموجودة لطبيعة اجهزة الرقابة العليا والعمليات داخلها، يمكن عمل الاختيارات المسبقة التالية من العمليات الرئيسية ذات العلاقة لأغلب اجهزة الرقابة العليا.

- مراقبة بيئة التدقيق (على سبيل المثال: جمع المعلومات والاتصالات مع اصحاب المصالح)،
- عمليات التدقيق (التخطيط والتنفيذ والابلاغ واصدار اراء التدقيق والارشفة والاتصالات ورقابة الجودة والمتابعة والخ...)،
- عمليات التنمية (طرق التنمية وبناء القدرات والخ...)،
- الانشطة الدولية (على سبيل المثال: اجراء عمليات تدقيق دولية والمحافظة على العلاقات المؤسسية والمشاركة في الانشطة التدريبية الدولية).

٦, ٣ العمليات الثانوية

يمكن تعريف العمليات الثانوية بانها "عملية تسهل بشكل مباشر او غير مباشر العمليات الرئيسية". ولغرض الاستخدام من قبل اجهزة الرقابة العليا صنفنا العمليات الثانوية كما يلي:

- ادارة الافراد (الموارد البشرية)،
- الادارة المالية،
- ادارة المعلومات،
- ادارة المنشأة

على سبيل التوضيح، تنقسم هذه العمليات الى العمليات الفرعية ادناه. وسوف نؤكد، على الرغم من هذا، أن جهاز الرقابة العالي نفسه يصنف العمليات الفرعية الخاصة به.

١. ادارة الافراد (الموارد البشرية):

- أ) التوظيف والاختيار،
- ب) التدريب،
- ت) المكافأة،

ث) ظروف العمل / الصحة والسلامة.

٢. الادارة المالية:

- أ) وضع الميزانية،
- ب) المحاسبة،
- ت) ادارة الاموال.

٣. ادارة المعلومات:

- أ) تطوير نظم المعلومات،
- ب) صيانة نظم المعلومات،
- ت) امكانية الوصول / استمرارية نظم المعلومات،

- ث) جمع البيانات والادخال والتخزين والتوزيع.
٤. ادارة المنشأة:
أ) الاسكان،
ب) المشتريات من البضائع والخدمات،
ت) معدات ومنشآت تقنية المعلومات،
ث) النقل.

٤, ٦ عمليات الحوكمة

- ان عمليات الحوكمة متصلة بشكل وثيق بالعمليات الادارية والرقابية.
وهناك عدة تعاريف للإدارة والرقابة الداخلية.
الإدارة الداخلية يمكن تعريفها بانها "عملية التوجيه والتنظيم لذلك فأنها تحقق اهداف السياسة المعدة لها". وعلى مستوى المؤسسة، فأنها تنطوي على:
١) تصميم الهيكل التنظيمي،
٢) تصميم وتنفيذ دورة التخطيط على المستويات الاستراتيجية والتكتيكي والتشغيلي،
٣) التواصل مع الجهات الخارجية.

الرقابة الداخلية يمكن تعريفها بانها "عملية تقديم وتنفيذ نظام التدابير والاجراءات لتحديد فيما اذا كان اداء المؤسسة متوافق وسيظل متوافقا مع الخطط والاجراءات التصحيحية المتفق عليها لتحقيق اهداف السياسة". وعلى مستوى المؤسسة، فأنها تنطوي على:

١. تحليل المخاطر والادارة،
٢. الضوابط الداخلية،
٣. الاتصالات الداخلية من تأثير الضوابط الداخلية،
٤. التحقق الدوري من التقدم المحرز استجابة الى تقارير الادارة واجراءات / تغييرات المتابعة،
٥. مراقبة التشغيل السليم لنظام الرقابة الداخلية.

لأجهزة الرقابة العليا ترتبط عمليات الحوكمة المهمة على سبيل المثال بـ :

- الاستراتيجية: صياغة المهمة و الاستراتيجية وعمليات تدقيق البرمجة والانشطة الاخرى واستراتيجية الاتصالات وادارة العلاقات (طويلة الاجل)،
- ادارة المؤسسة: الهيكل التنظيمي والصلاحيات والاشراف والتدقيق الداخلي،
- مستوى المدقق العام / مجلس الادارة: تعيين واجور المدقق العام او اعضاء مجلس الادارة وادارة العلاقات والخ.

٧- تقييم قابلية التعرض للضرر

١,٧ المقدمة

يركز هذا الجزء من ورشة العمل على مسألة قابلية التعرض للضرر، مجيباً على الاسئلة التالية:

- ما هو قابلية التعرض للضرر الكامن؟
- ما هي عوامل تعزيز قابلية التعرض للضرر التي تنطبق؟
- ما هي المسألة الشاملة لقابلية التعرض للضرر؟

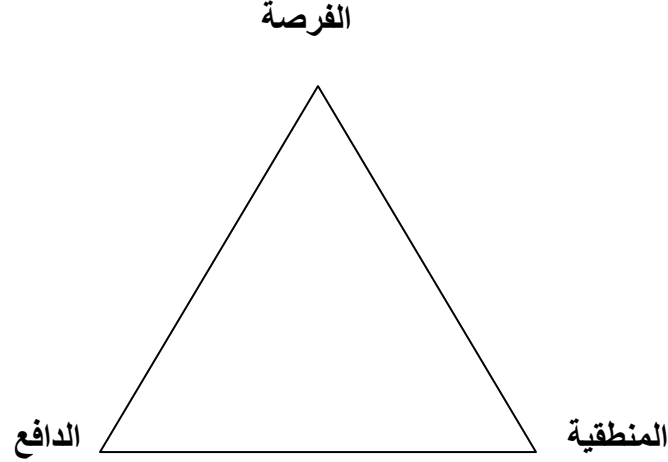
قيمت مسألة قابلية التعرض للضرر من خلال عددا من الخطوات الفرعية المنفصلة. واول ما يأخذ بنظر الاعتبار قابلية التعرض للضرر الكامن وعوامل تعزيز قابلية التعرض للضرر في المؤسسات. و ثم يقيم مستوى قابلية التعرض للضرر، باستخدام نموذج التسجيل. ورغم انه بشكل عام من الصعب تقدير مستوى قابلية التعرض للضرر ويمكن ان تكون لديها عوامل ذاتية، وتقدم هذه المنهجية نهج بسيط وموضوعي نسبياً، مصنفة مستوى قابلية التعرض للضرر كمنخفض او متوسط او عالي. وتشكل قابلية التعرض للضرر الكامن وعوامل تعزيز قابلية التعرض للضرر معا "مسألة قابلية التعرض للضرر". ودرجت نتائج هذا التقييم في تقرير الادارة.

٢,٧ قابلية التعرض للضرر والاعراض

ان معظم موظفي الخدمة المدنية الذين يرتكبون انتهاكات النزاهة لم يكن في نيتهم عمل ذلك عند بداية دخولهم الى الخدمة. وان كثيراً خضعوا للإغراءات التي يواجهها داخل المؤسسة. ويمكن ان تكون الاعراضات مادية (مال، امتياز) او غير مادية (منصب، اعتراف، حماية). وهناك ايضا "اعراضات عكسية" مثل التهديدات والابتزاز. وكلما كان الاعراض اكبر، كلما زاد احتمال خضوعنا. وكلما كان ذلك ممكناً، ينبغي تقليل او ازالة الاعراضات او ينبغي حماية موظفي الخدمة المدنية منها.

لا ينبغي ابداء التسامح بمسألة الاستسلام للإغراء. وان موظفي الخدمة المدنية مسؤولين شخصياً عن افعالهم. ومن خلال النظر الى الانتهاك "كخضوع للإغراء"، فمن الواضح في أي اتجاه يجب اتخاذ تدابير الوقاية. وال درجة كبيرة، يمكن تجنب الانتهاكات اذا ازيلت الاعراضات. وان احد الجوانب الرئيسية لتحليل المخاطر هو تعريف الاعراضات. ولا يكشف تحليل المخاطر فقط كيف يمكن للموظفين الاضرار بالمؤسسة ولكن كذلك يحدد نقاط الضعف في الحماية التي توفرها المؤسسة.

ضمن إطار الحد من الاحتيال، هناك مفهوم معروف يطلق عليه مثلث الاحتيال.



تشير الفرصة إلى إمكانية ارتكاب الاحتيال، وأن هذه الإمكانية يشترط تواجدها لحدوث الاحتيال. بالتالي تعد عملية إزالة الفرصة إجراء وقائي بالغ الأهمية. ويتعلق الدافع بالأغراء أو أدراك الضغط في ارتكاب عملية الاحتيال. وكما ذكر سابقاً قد يكون من الممكن تحديد المغريات وإزالتها. وفي الختام تخلق المنطقية الجدل الذي يبني عليها الشخص المرتكب للاحتيال الإلية التي تبرر سلوكه في ظل ظروف معينة. وفيما يخص المؤسسة من الممكن أن يكون لها تأثير في عملية التبرير هذه. فعلى سبيل المثال قد تكون المنطقية هي عبارة عن الثقافة الموجودة في المؤسسة والتي تبرر الاحتيال أو الفساد. وعند زيادة إنفاق المؤسسة على برامج التوعية والثقافة، سيفشل هذا الأمر الحجة ويتوجه جهد الأشخاص المرتكبين للاحتيال نحو ميل يكون أكثر إخلاصاً للمؤسسة.

وخلال ورشة العمل سيبحث المشاركون الفرص الموجودة داخل المؤسسة والتي قد تقود إلى المغريات (قابلية التعرض للضرر الكامنة). ويمكن الجزء المهم من هذا التحليل في استكشاف الشروط للدوافع والمبررات المحتملة (المنطقية) والتي قد تقلل الحد الأدنى من خروقات النزاهة (عوامل تعزيز قابلية التعرض للضرر).

٣-٧ تقييم قابلية التعرض للضرر الكامنة

تكون بعض النشاطات والعمليات في القطاع العام عرضة لخروقات النزاهة أكثر من القطاعات الأخرى. ويطلق على تلك النشاطات والعمليات قابلية التعرض للضرر الكامنة. فعلى سبيل المثال تكون عمليات الشراء أو منح التبرعات عرضة للمخالفات أكثر من عمليات التدريس والحفظ بالأرشفة.

تتلخص عمليات التعرض للضرر في الجدول المبين أدناه

مجالات ونشاطات وفعاليات التعرض للضرر		
المشتريات ، العطاءات ، الأوامر ، الواجبات، المنح.	إبرام العقود	علاقة الجهة مع البيئة المحيطة بها
الدعم المالي والفوائد والسماحات والمنح والكفالات.	الدفع	
التصاريح والتراخيص والبطاقات التعريفية والتحويلات والشهادات.	المنح / الإصدار	
شروط التصاريح وضع المقاييس والمعايير.	التنظيم	أدارة الملكية العامة
الإشراف والمراقبة والسيطرة والفحص والتدقيق.	الفحص/ التدقيق	
المقاضاة والعدالة العقوبة والمعاقبة.	التنفيذ	
الأمن الوطني والمعلومات السرية والوثائق والملفات وحقوق الطبع.	المعلومات	
الخزينة ،الأدوات المالية ،إدارة المحفظة ، النقد/البنك، المكافآت، النفقات، العلاوات، السماحات، الخ	الأموال	البضائع
التعامل، الإدارة والاستهلاك (الأسهم، وأجهزة الكمبيوتر).	التعامل	
البيع والشراء.	العقارات	

أن العملية التي تملك واحد أو أكثر من تلك الخصائص تكون عرضة لخروقات النزاهة. إذ يحتوي العمود الأيمن على عنصرين من الخصائص التي ينبغي أخذها بنظر الاعتبار عند تقييم عملية قابلية التعرض للضرر. والعمليات التي يحدث فيها اتصال مكثف مع (العملاء) أو علاقات خارجية تكون أكثر عرضة للحوادث لوجود فرص ومغريات وفيرة. وقد يأخذ العملاء بنظر الاعتبار مسألة الفوائد (المالية) في النشاطات والخدمات للحكومة. هذا يعني أن الإغراء قد يكون موجودا وبنحو ملائم للمعمل لرشوة موظفي الخدمة المدنية أو للتلاعب في صنع قرار الحكومة. كما يضع المغريين لموظفي الخدمة المدنية للقبول أو السؤال عن المميزات.

كما تعد أدارة الملكية العامة أحد المجالات التي تكون عرضة للخطر. فضلاً عن كون الملكية النفيسة عرضة للسرقة أو الفقدان. ولا يقتصر هذا على الأموال أو البضائع أو العقارات بل يشمل كذلك المعلومات كأصول عامة ثمينة.

التفسير الخاص (قابلية التعرض للضرر الكامنة)

أبرام العقود

يتضمن هذا الإجراء وبنحو رئيسي المشتريات العامة للبضائع والخدمات. حيث يجعل هذا النوع من النشاطات أن تكون الحكومة عرضة للفساد والاحتيايل والتضارب في المصالح والمنافسة غير المنصفة.

الدفع

يدفع القطاع العام مبالغ لأسباب شتى كالدعم المالي والمنح (الاجتماعية) والفوائد والسماحات. حيث سيضع هذا الأمر الأسباب الممكنة للتعرض للضرر، بسبب إعطاء المبالغ إلى أشخاص لا يملكون التحويل باستلامها. وبالتالي سيمهد الطريق لخلق أجواء الفساد أو الاحتيال أو تضارب المصالح. ليس فقط على وضع إجراءات استحقاق الدفعات التي تكون عرضة للضرر بل على عمليات الدفع ذاتها.

المنح / الإصدار

يتوجب على الحكومة بموجب القانون أو اللوائح منح أو إصدار التراخيص أو التصاريح أو جوازات السفر أو البطاقات التعريفية ..الخ. إذ يكون هذا الإجراء ذو أهمية بالغة لدى الأشخاص والشركات التي قد تقع تحت مؤثرات غير مشروعة (كالرشوة) لموظفي الخدمة المدنية، وفي حال توقع حدوثها لن تمنح التراخيص أو التصاريح خلافاً لذلك. وبالتالي سيزيد من قابلية التعرض للضرر خصوصاً عند تدني الرواتب التي يتقاضاها موظفي الخدمة المدنية بالمقارنة مع قيمة التراخيص والتصاريح.

التنظيم

تعد عملية وضع المعايير وصياغة الشروط من النشاطات الحكومية التي تكون عرضة للضرر عن طريق الضغوط والمؤثرات غير المشروعة. إذ قد تنتفع الشركات نوعاً ما من المعايير المواتية لها ولا تكون سهلة المنال من منافسيها. في هذا الصدد تخضع قابلية التعرض للضرر الخاصة بالتنظيم للمقارنة مع "المنح / الإصدار".

الفحص / التدقيق

تجري الحكومة بالعادة عمليات الفحص والتدقيق لحماية المصالح الحيوية، على سبيل المثال حماية السلامة العامة أو الفوائد المالية. وان نتائج عمليات الفحص والتدقيق قد يكون لها تأثير كبير على المعنيين. وبالتالي يكون المفتشين والمدققين عرضة لمؤثرات غير مشروعة. حيث يتعرضون لمغريات تجعلهم لا يتوسعون بعمليات فحصهم وتفتيشهم أو في إصدار رأي أكثر ملائمة.

التنفيذ

لدى القطاع العام واجبات ومسؤوليات فريدة من نوعها في تنفيذ القوانين واللوائح. وهذا يشمل على سبيل المثال التحقيقات والمقاضاة والمعاقبة. ومن الواضح إن لهذا الأمر تأثير كبير على الأشخاص المعنيين وعلى موظفي الخدمة المدنية، وان تنفيذ تلك الواجبات قد يكون تحت الضغط أو يخضع للمغريات. وتكون تلك العمليات عرضة للتلاعب أو تضارب المصالح بل أيضاً للتهريب أو لمؤثرات غير مشروعة. وأن تعامل عملية التنفيذ مع المجرمين وغيرها من الجهات التي لا تلتزم بالقانون، سيزيد من التعرض للضرر.

المعلومات

بتنفيذ الحكومة لواجباتها فإنها ستحصل وتعالج وتجهز المعلومات بما فيها المعلومات بالغة الأهمية حول التهديدات الأمنية والدفاع والضرائب والرعاية الصحية. ويتعلق هذا الأمر إلى حدٍ ما بالمعلومات الخصوصية والسرية. وقد يسبب الكشف غير المخول به عن المعلومات الضرر بمانافع

الحكومة أو اهتمام الأشخاص المعنيين. بالتالي تكون فعاليات المحافظة على البيانات ومعالجة المعلومات عرضة للضرر. وقد تتعرض الخاصية التي يتمتع بها موظفي الخدمة المدنية في الوصول للمعلومات المهمة إلى القيود، عند تقديم تلك المعلومات إلى أشخاص غير مخولين بها. ومن المحتمل أن تستخدم المعلومات السرية الخاصة بالشركات في مداولات (بمعرفة من الداخل) البورصة أو تستعمل كأداة مساومة للحصول على ميزة تنافسية.

الأموال

أن العمليات التي تنطوي على مناقلة وحجز الأموال تكون أكثر عرضة للضرر. وهذا ينطبق على الأموال النقدية حسابات البنوك وبعض الموجودات المالية قصيرة الأجل، كالمستحقات. وعلى العموم تكون الأموال عرضة للضرر أكثر من البضائع وذلك يعزى لإمكانية صرف الأموال مباشرةً ولكافة أنواع الأهداف. في حين البضائع ليس من السهل دائماً أن تحول إلى أموال. إذ يتطلب بيع البضائع أو الأملاك وهذا يعني مشاركة طرف ثالث في العملية.

البضائع

بسبب حجم الأنشطة، تستهلك الحكومة وتدير الكميات الأساسية من السلع كمستلزمات الحاسوب والجرد والمركبات. أن إدارة السلع الثمينة يكون عرضة لخروقات النزاهة لا سيما البضائع التي يسهل التجارة بها (مثل أجهزة الحاسوب والهواتف). وفي عملية بيع الملكية الحكومية سيخلق المخاطر خصوصاً عند بيع تلك الملكية بسعر منفض جداً نتيجة تلاعب البائع بها.

العقارات

تمتلك الحكومة أو تستخدم الأراضي والمنشآت والبنى التحتية العامة. وهذا ينطوي في معظم الحالات تقريباً على منافع مالية كبيرة. ولا تكون في الغالب عمليات البيع والشراء وإدارة العقارات إلى في متناول فئة صغيرة من موظفي الخدمة المدنية المتخصصة. وبالتالي يجعل هذا الأمر من العقارات أن تكون عرضة للفساد والاحتيايل وتضارب المصالح.

ولتقييم مستوى (قابلية التعرض للضرر الكامنة) يجري المشاركين في ورشة العمل مطابقة بين لائحة العمليات التنظيمية وبين قائمة المجالات التي تكون قابلة للتعرض للضرر الكامنة والتحقق من مواطن الضعف المتواجدة. ويعتمد نطاق مواطن الضعف على أهمية العمليات التي ينفذها جهاز الرقابة العالي SAI. وعند اعتبار هذه العملية نشاطاً أساسياً، عندها ستكون عرضة للتنفيذ وبنحو كبير و/أو بالتالي ستتطلب مزيداً من الموارد، وهو أمراً بالغ الأهمية لدى SAI. ومن هذا المنطلق من الضروري أن يحقق تطابق في قابلية التعرض للضرر الكامنة نتائج مرتفعة. كما يؤكد على مسألة أن يطرح التقييم السؤال حول الرأي للحالة الفعلية داخل SAI. وينبغي على مراقبي الانتوسينت أن يكونوا مدركين بمسألة ميل المشاركين في بعض الأحيان إلى طرح أفكارهم الفردية عن مستوى المفهوم النظري لقابلية التعرض للضرر الكامنة الخاصة بأصناف محددة من العمليات، وأن عدم أدراك هذه المسألة سيفرض عليهم مسؤولية تقييم العمليات المتحققة داخل أجهزتهم الرقابية. وعلى المراقبين التأكد من تركيز المشاركين التام على جانب محدد وهو تقييم مؤسساتهم الخاصة وعدم إطلاع العمود أو الجهات الخاضعة للتدقيق بالحالات الحاصلة داخل القطاع العام. وفي الختام سيعد أمراً جوهرياً إدراج المشاركين للنتائج المتحققة دون الأخذ بنظر الاعتبار التأثيرات الممكنة للضوابط التي قد تطرأ. لذا يكمن مفهوم المنهجية في تقييم قابلية التعرض للضرر وليس في تقييم الصافي

المتبقي من تلك القابلية. ويمكن توضيح الفرق من خلال المعادلة التالية: الضرر الكامن "الإجمالي" قابلية التعرض يطرح منه "تأثير" الضوابط يساوي المتبقي "الصافي" من قابلية التعرض. ومن المهم أن يكون هذا التصور واضحاً لجميع المشاركين، وذلك لمعاملة الانتوسينت للأثر المترتب عن ضوابط النزاهة على نحو منفصل (لاحظ الفصل ٨ من الدليل).

يبين استخدام منهج النتائج التالية نطاق التعرض للضرر.

النتيجة	أهمية العمليات / النشاطات لجهاز الرقابة العالي
٠	غير مهمة
١	مناسبة
٢	مهمة
٣	بالغة الأهمية

قد يكون مستوى قابلية التعرض للضرر منخفض أو متوسط أو مرتفع بالاعتماد على المعايير التي شرحت في الفقرة ٧-٥.

أدرجت النتائج في تقرير الإدارة.

٧-٤ عوامل تعزيز قابلية التعرض للضرر

بالإضافة إلى الميزات العملية أو الوظيفية، هنالك بعض الظروف أو العوامل التي قد تزيد من قابلية التعرض لضرر انتهاكات النزاهة. وقد تزيد هذه العوامل قابلية التعرض للضرر بسبب :

- تزيد هذه العوامل من احتمالية وقوع الحادثة ؛
- وتزيد هذه العوامل أيضاً من عواقب أو (اثر) الحادثة (ليس على الجانب المالي فقط ولكن على ما يتعلق بالمصادقية وبيئة العمل والعلاقات والنمط ... الخ) .

ضمن إطار عمل طريقة التقييم هذه ، تقسم عوامل ازدياد قابلية التعرض للضرر إلى المجاميع الخمسة التالية كمؤشر مرجعي مشترك :

- ١- التعقيد
- ٢- التغيير / القوى المحركة
- ٣- الإدارة
- ٤- الموظفين
- ٥- تاريخ المشكلة

يمكن تحديد أمثلة كل مجموعة من ظروف أو عوامل ازدياد قابلية التعرض للضرر كما في الجدول المدرج أدناه :

١ - التعقيد
الابتكار / أنظمة (حاسوب) متقدمة
التشريعات المعقدة
البنى الخاصة (القانونية / المالية)
البيروقراطية
شبكة العلاقات
عمليات الضغط
التأثير السياسي / التدخلات / المهمات
خط المصالح العامة والخاصة (في التجارة والمنافسة)
الحاجة إلى خبرات خارجية
٢ - التغيير / القوى المحركة
المؤسسة الحديثة العهد
قوانين التغيير المتكررة
تقوية النمو أو تقليل حجمه
الخصخصة / إدارة الشراء التدريجي
الاستعانة بمصادر خارجية
الأزمة (إعادة التنظيم ، التهديدات التي يصاحبها آثار كبيرة ، بقاء المؤسسة بعد الازمة أو العمل على حافة الهاوية)
الضغط الخارجي (ممارسة الضغط على الأداء و الأنفاق والوقت والضغط السياسي حالات النقص وقلة الموارد مقارنة مع الواجبات) .
٣ - الإدارة
الإدارة المهيمنة
المتلاعبة
الرسمية / البيروقراطية
التشغيل الفردي
التعويضات التي تعتمد بشدة على الأداء
الافتقار إلى المساءلة المحاسبية
إهمال النصيحة / مؤشرات الخطر
الاستجابة الدفاعية للنقد أو الشكاوى
٤ - الموظفين
بيئة العمل / الإخلاص
ممارسة الضغط على الأداء / الدخل المعتمد على الأداء
الوضع المتدني / عدم الاحترام / قلة المكافآت / الرؤى المهنية المتدنية
ظروف العمل الرديئة / عبء العمل المتفاقم

إخلاص المجموعة
الصلاحية في العرفلة
الأفراد
اقتناءهم مصالح أخرى (وظائف جانبية ... الخ)
ديون شخصية
نمط المعيشة (زيادة في الصرف)
أسرار شخصية (يكونوا عرضة للابتزاز)
تهديدات شخصية
الإدمان (المشروبات الكحولية و المخدرات)
٥- تاريخ المشكلة
الشكاوى
الثرثرة والشائعات
الإشارات والمخبرين
حوادث سابقة (انتكاسات)
المشاكل الإدارية (تراكم الأعمال غير المنجزة والتناقضات والتوجهات غير الاعتيادية ... الخ).

ترود العديد من العوامل المذكورة أعلاه فرصة أو / و حافز و / أو تبرير منطقي لانتهاكات النزاهة. تعرف العوامل الأخرى على أنها مؤشرات لثقافة النزاهة الضعيفة (الكامنة) داخل المؤسسة. عموماً، من الضروري التأكيد على أن العوامل التي سيتم إحرازها ينبغي أن ترتبط بالوضع الحقيقي لجهاز الرقابة العالي.

قد يتم تقديم التوضيحات الإضافية التالية لكل مجموعة:

التعقيد

نظم وهياكل معقدة تكون غير شفافة وتهدأ فرصة لعمليات الاحتيال . وفي الأوساط المعقدة أيضا يكون من السهل إخفاء الغش أو قمع العلامات التي تكشف انتهاكات النزاهة. ويقصد بالقوانين المعقدة هو ما يخص تنظيم القوانين (عمل) جهاز الرقابة العالي نفسه. ويقصد بالبيروقراطية هو ما يتعلق بالأنظمة والإجراءات الداخلية . ينبغي أن يتم تسجيل التأثير السياسي وعمليات الضغط أو تدخلات القطاع الخاص من ناحية تأثيرهم المحتمل على السلوكيات والإجراءات الداخلية .

التغيير / القوى المحركة

قد تؤدي التغييرات الحاصلة في المؤسسة أو بيئة المؤسسة إلى عدم استقرار المؤسسة. وكما في حالة التعقيد قد يؤدي إلى إتاحة الفرص للاحتيال . قد تؤدي أوساط التغيير والقوى المحركة أيضا إلى عدم التقين وعدم الرضا والإحباط بين الموظفين مما يتيح حافزا أو تبريرا منطقيا للاحتيال أو انتهاكات النزاهة الأخرى . تشير المنظمة الحديثة العهد إلى وقت تأسيس المؤسسة نفسها وليس إلى متوسط عمر موظفيها .

الإدارة

قد يزيد موقف وأسلوب الإدارة من قابلية التعرض للضرر بسبب تأثيرها على الثقافة المؤسساتية . بالإضافة إلى أنها قد تضر بمرونة المؤسسة لمجابهة انتهاكات النزاهة في حال لم يعير المديرون

اهتماما وافيا للضوابط الضرورية أو لم يطبقوا معايير الرقابة في عملهم : أيا من الآتي تعد الإدارة التي يعتمد عليها هدف التقييم الذاتي : هل هو جهاز الرقابة العالي أو إحدى وحدات أجهزة الرقابة العليا .

الموظفين

ظروف مختلفة داخل المؤسسة تؤثر سلبا على إخلاص الموظفين . وهذا قد يوفر حافزا للاحتيال ولارتكاب انتهاكات النزاهة الأخرى . وقد تزود الظروف الفردية التي لا ترتبط مباشرة مع المؤسسة (على سبيل المثال نمط الحياة الشخصية أو الإدمان) حافزا لانتهاكات النزاهة أيضا .

تاريخ المشكلة

إذا كان لدى المؤسسة تاريخ للمشكلة ، يبدو ان المشاكل تميل نسبيا في أن تحدث مرة أخرى في عدة حالات تشير انتهاكات النزاهة إلى نقاط الضعف الكثيرة التي تشوب المؤسسة او في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة . ومن الصعب أيضا معالجة نقاط الضعف التي تشوب الضوابط والثقافة المؤسساتية وفي العديد من الحالات لم تتعظ المؤسسات من الحوادث التي وقعت مسبقا .

ويجب التأكيد على أن وجود واحدة أو أكثر من هذه العوامل لا تعني أن انتهاكات النزاهة قد حدثت . ولكن تعني بكل بساطة أن المؤسسة أكثر عرضة للضرر وهناك خطر كبير من انتهاكات النزاهة .

ان علاقة كل عامل من عوامل تعزيز قابلية التعرض للضرر تم تقييمه باستخدام نموذج تسجيل النقاط مشابه للنموذج المتبع في قابليات الضرر الكامنة . قيم مشاركو ورشة العمل مستوى العلاقة لكل عامل بمنح النقاط ٠ و ١ و ٢ و ٣ . سيتم التوصل الى قرار المجموعة من خلال احتساب متوسط النقاط الممنوحة فرديا ومناقشة المجموعة . ثم احتساب متوسط النقاط لكل مجموعة . وأخيرا تدرج نتيجة هذه العملية في تقرير الإدارة .

وخلال مناقشات المجموعة حول وسطاء النقاط المحرزة ينبغي أن يطلب أمثلة معينة تدعم النقاط المحرزة . وسيكون هذا مفيدا جدا عند أعداد التوصيات .

٧-٥ تقييم ملف قابلية التعرض للضرر

تم تلخيص نتائج الخطوات السابقة (النقاط المحرزة لقابليات التعرض للضرر الكامنة وعوامل تعزيز قابلية التعرض للضرر) "بملف قابلية التعرض للضرر " للمؤسسة أو الكيان التنظيمي .

يتم احتساب معدل المستوى لقابلية التعرض للضرر الكامنة من ثم احتساب معدل مستوى مجاميع عوامل تعزيز قابلية التعرض للضرر . وبالنسبة لقابلية التعرض للضرر الكامنة بالإضافة إلى عوامل تعزيز قابلية التعرض للضرر يمكن أن يستفيد التقييم من المعايير التالية لتحديد مستوى قابلية التعرض للضرر . (تعتمد القواعد على المقارنات المرجعية وليس لديها معلومات أساسية نظرية)

معدل النقاط المحرزة	المستوى
المعدل $\geq 0,8$	منخفض
$0,8 >$ المعدل $\geq 1,6$	متوسط

يعتمد المستوى الكلي لقابلية التعرض للضرر وملف قابلية التعرض للضرر على الصورة الكلية لقابليات التعرض للضرر الكامنة وعوامل تعزيز قابلية التعرض للضرر . تؤدي المستويات الموحدة لقابليات التعرض للضرر الكامنة وعوامل تعزيز قابلية التعرض للضرر إلى المستوى الكلي لقابلية التعرض للضرر.

تحدد ملف قابلية التعرض للضرر على أساس الجدول التالي :

عالي	متوسط	منخفض	عوامل تعزيز قابلية التعرض للضرر
			قابليات التعرض للضرر الكامنة
متوسط	منخفض	منخفض	منخفض
عالي	متوسط	متوسط	متوسط
عالي	عالي	عالي	عالي

يعد الاطلاع على هذا الجدول مهما جدا لملاحظة أن عوامل تعزيز قابلية التعرض للضرر يمكن أن تساهم فقط بالمستوى الاعلى لقابلية التعرض للضرر . ولا يكون المستوى الكلي لقابلية التعرض للضرر اوطئ من مستوى قابلية التعرض للضرر الكامنة ابدا .

ادرج ملف قابلية التعرض للضرر في تقرير الادارة .

٨- مستوى نضج نظام الرقابة على النزاهة

٨-١ مقدمة

يعد التقييم العنصر الأساسي "لمستوى نضج" نظام الرقابة على النزاهة, ويعد هذا النظام هيكل الإجراءات المعمول بها للارتقاء بالنزاهة ومراقبتها والمحافظة عليها, وقد تشكلت من بين العديد من الإجراءات المعروفة من الأدبيات وممارسة المجموعة المتناغمة لتكون مرجع لمنهجية التقييم هذه. كما واخذت مجموعة الضوابط هذه المعايير الدولية لأجهزة الرقابة العليا في الحسبان بحدود ما يتعلق بالمكونات الأخلاقية المتضمنة.

يأخذ تقييم مستوى النضج لنظام الرقابة على النزاهة في الحسبان وجود الضوابط وعملها وتنفيذها, وهذا يجعل من الممكن تحليل نقاط القوة والضعف لنزاهة نظام الرقابة على النزاهة. بهذه الطريقة يمكن ان تتوفر رؤية في مرونة المنظمة التي حققتها في خروقات النزاهة.

٨-٢ مجموعة الإجراءات

يمكن وصف نظام الرقابة على النزاهة باستخدام مجموعة مكثفة من إجراءات النزاهة المقسمة إلى ثلاث مجاميع رئيسية (الضوابط العامة والحازمة والمتساهلة) و١٦ مجموعة. ويوضح الشكل التالي المجموعات أدناه.

الضوابط العامة



تعد الضوابط الصارمة كما تبينه العبارة معنية بشكل رئيسي باللوائح والإجراءات والنظم التقنية, وتعد الضوابط المتساهلة مصممة للتأثير على التصرف وجو العمل والثقافة ضمن المنظمة. وتعد المجاميع في فئة الضوابط العامة أكثر تراوحاً أو لها عناصر صارمة ومتساهلة.

توصف كل مجموعة بشكل منفرد ادناه, ويقدم وصف مختصر والاسئلة الرئيسية والملاحظات لكل مجموعة. توجد هناك لائحة كاملة بكافة الإجراءات في ملحق هذا الدليل.

٣-٨ الوصف المفصل لمجاميع اطر عمل الرقابة على النزاهة

١. إطار عمل سياسة النزاهة

١-١ الوصف

يجب ان تكون إدارة النزاهة مستندة على سياسة نزاهة (كأي سياسة أخرى) وينبغي ان تتبع خطوات دورة السياسة. تبدأ الدورة بصياغة الرؤية والأهداف والنهايات عند تقييم السياسة وبالتالي تتفح حيثما اقتضى الأمر. ولصياغة إطار عمل سياسة للنزاهة يجب على الإدارة أولاً ان تضع رؤية واضحة عن النزاهة وتضع اتجاه واضح للإجراءات التي سيتم اتخاذها. كما ويجب ضمان إطار عمل السياسة بان تصميم إجراءات النزاهة وتنفيذها تبقى متوازنة ومتماسكة, واما عناصر او خطوات وضع اطار عمل السياسة مأخوذ أدناه في الاعتبار.

٢-١ الاسئلة الرئيسية

- هل تعد اجراءات النزاهة متضمنة في اطار عمل السياسة النظامي؟
- هل تعد الاهداف الملموسة موضوعة كجزء من نظام النزاهة؟
- هل تم تخصيص الاموال لتنفيذ اجراءات النزاهة؟
- هل تم توصيل اجراءات النزاهة؟
- هل سياسة النزاهة موضوعة في خطة سياسة كلية؟

٣-١ ملاحظات

اطار عمل السياسة

ينبغي تضمين اجراءات النزاهة في اطار سياسة نظامي, وحيث ان النزاهة امرأ ضرورياً للتنظيم يجب على الادارة العليا وضع رؤية متماسكة للنزاهة وتوافق على المبادئ. وتعد الرؤية والمبادئ مترجمة في السياسة وموضوعة في وثيقة رسمية (خطة سياسة النزاهة). فيما يتعلق بمنظورها ينبغي بالسياسة ان تطبق في كافة المنظمة (داخلياً). على ان في مجال التطبيق تكون السياسة في بعض الاحيان محددة بإدارة الموظفين وجوانب معينة لإدارة النزاهة, كما في الأمن, لا يتلقى الاهتمام الذي يستحقه. وينبغي بالتأثير الذي تمارسه بيئة الحكومة ان ينعكس في السياسة, وعليه ينبغي بالسياسة ان توجه داخلياً وخارجياً.

الأهداف الملموسة

تصبح النزاهة سياسة مادية عند وضع الأهداف, ولغرض توجيهها يجب على الأهداف ان تحقق معايير معينة:

- محددة (لموسة وموجهة).
- قابلة للقياس (مبينة من ناحية قابلة للتحقق والتبرير)
- متفق عليها (مقبولة للأطراف المعنية)
- واقعية (مجدية)
- محددة بوقت (وضع تاريخ محدد)
- متماسكة (لا تكون الاهداف متناقضة)

تسمية الأهداف والمصادر

يمكن تحقيق أهداف السياسة فقط في حالة اتخاذ الإجراءات وتنفيذها. هناك حاجة للموارد (البشرية والمادية والمالية) لتتخذ الإجراءات ويتم تنفيذها. كما ويجب ان تكون واضحة للمسؤول عن تحقيق الاهداف.

توصيل السياسة

لغرض ان تكون السياسة فاعلة ينبغي التعريف بها, ويمكن استخدام العديد من الأدوات وقنوات الاتصال لنشر السياسة والتعريف بها كما في الأدلة والحلقات الدراسية والانترانت.

سياسة النزاهة الرسمية

ينبغي ان يتم وضع سياسة النزاهة رسمياً وان يتم قبولها لغرض توفير أساس مناسب لإدارة النزاهة.

٢. تحليل الحساسية/ المخاطر

١-٢ الوصف

يبين تحليل الحساسية تحليلاً نظامياً للإجراءات والعمليات والمناصب المعرضة لخروقات نزاهة محتملة.

٢-٢ الأسئلة الرئيسية

- هل يتم تنفيذ عمليات تحليل الحساسية/ المخاطر بانتظام؟
- هل تنفذ عمليات تحليل معمقة لمجالات الحساسية والمناصب؟

٣-٢ الملاحظات

تقييمات عامة للحساسية/ المخاطر

تعد كافة المنظمات في القطاع العام معرضة لمخاطر النزاهة, ويعد التقييم العام للحساسية والمخاطر امرا مفيدا لتحديد مخاطر النزاهة عموماً. ولغرض معالجة حالات الحساسية هذه على المنظمة التأكد من وضع ضوابط نزاهة أساسية.

الحساسية/ تقييم المخاطر بالتفصيل

لبعض العمليات والمناصب مخاطر نزاهة كبيرة وذلك لان مجالات عمل او ظروف معينة تزيد من حساسيتها لخروقات النزاهة. يجب معرفة العوامل المؤثرة التي تزيد من المخاطر ليتمكن التحديد أي من إجراءات إدارة النزاهة ينبغي اتخاذها لتعديل وموازنة الخطورة العالية. يعزز هذا الأمر من جودة العملية من ناحية النزاهة. يتألف تحليل الحساسية من تقييم:

- العمليات والنشاطات والإجراءات الحساسة.
- الظروف التي تزيد من حساسية المنظمة لخروقات النزاهة.

٣. المسؤوليات

١-٣ الوصف

يجب على مسؤوليات المناصب المختلفة واصحاب المناصب ان تكون واضحة لتضمن ادارة النزاهة في أي منظمة. في حال لم تكن واضحة, سيكون من غير المؤكد من هو المشترك في ادارة النزاهة ومن المسؤول عنها. يجب وضع المسؤوليات بوظائف منتظمة في المنظمة ولكن قد يكون من الضروري ايضاً خلق مناصب إدارة نزاهة محددة لها صلاحياتها ومسؤولياتها الخاصة بها (استشاريون وضباط امن ومنسقي نزاهة... الخ).

٢-٣ الأسئلة الرئيسية

- هل تعد المسؤوليات (الوظيفية) مخصصة للنزاهة؟
- هل هناك مشورة نظامية بين الموظفين المسؤولين عن النزاهة؟
- هل يوجد مستشار في النزاهة؟
- هل يوجد هناك تنسيق دوري مع منظمات خارجية وأصحاب المصالح الخارجيون؟
- هل تم تعيين احدهم لتنسيق سياسة النزاهة (خارجياً)؟

٣-٣ ملاحظات

مسؤوليات للنزاهة الداخلية والتنسيق الداخلي

هناك العديد من المناصب موجودة في إدارة النزاهة داخل المنظمة, على سبيل المثال:

- الادارة (الادارة العليا والمتوسطة)
- الشؤون المالية والاقتصادية
- قسم الموارد البشرية
- خدمات المنشأة
- الشؤون الإدارية/القانونية
- العلاقات العامة
- أقسام الفحص والرقابة والتدقيق

يمكن استحداث مناصب في المنظمة للتعامل مع مسائل النزاهة (وهذه مناصب مخصصة للنزاهة)، على سبيل المثال:

- موظف الأمن
- موظف الالتزام
- منسق النزاهة

تسمح مثل هذه المناصب باهتمام نظامي إضافي فيمكن لموظفي المنظمة التحدث إلى خبير وأشخاص موثوقين وطلب النصح حول مسائل النزاهة والإبلاغ عن خروقات النزاهة. إضافة إلى إمكانية تعيين استشاري النزاهة العام والاستشاريين الخاصين ليقوموا بالتالي:

- مراقبين (كجزء من مخطط للإبلاغ عن سوء التصرف)
- المضايقات الجنسية/ التمييز.

التنسيق ومسؤولية علاقات النزاهة الخارجية

لا تعد النزاهة مهمة فقط في المنظمة ولكن أيضاً في علاقاتها مع المنظمات الخارجية. ويجب ان يتوفر التالي على سبيل المثال:

- التنسيق والمشورة مع منظمات اخرى،
- فحص العلاقات الخارجية،

يجب ان يكون هناك شخص مسؤول عن هذه العلاقات.

٤- الاطار القانوني للجهاز الرقابي الاعلى

٤-١ وصف عام

تعد نزاهة الأجهزة الرقابية العليا واستقلاليتها وحيادها من المقومات الأساسية لتنفيذ المهام الموكلة اليها تنفيذاً فاعلاً وعلى النحو المطلوب. لذلك بات من المسلمات ان يسعى العديد من بلدان العالم الى المحافظة على هذه المقومات في اطار قانوني او دستوري يتمثل في مؤسسات الرقابة العليا التي تنهض بدور اساسي ومهم في نظام النزاهة في الدولة باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من اليات الرقابة في القطاع العام، مما يتطلب وجود اطار قانوني رصين. علماً ان بعض المعايير الدولية لمؤسسات الرقابة العليا تشمل على تعليمات خاصة باطار قانوني مناسب.

٤-٢ اسئلة اساسية

- هل وجود الجهاز الرقابي الاعلى واستقلاليته مدرج في الدستور (المعيار المحاسبي الدولي رقم ١٠ ، مبدأ ١)؟

هل هناك اطار قانوني مطبق يضمن:

- استقلالية رؤساء واعضاء الأجهزة الرقابية العليا (في المؤسسات التي على نمط مجالس رقابية) وتأمين مدة بقائهم في المنصب وحصانتهم القانونية خلال مزاولة مهامهم الوظيفية المعتادة (المعيار المحاسبي الدولي ١٠ ، مبدأ ٢)؟

- صلاحية واسعة وكافية وسلطة تقديرية تامة للجهاز الرقابي الاعلى اثناء مزاوله مهامه الوظيفية (المعيار المحاسبي الدولي ١٠، مبدأ ٣)؟
- حرية وصول غير مشروطة الى المعلومات (المعيار المحاسبي الدولي ١٠، مبدأ ٤)؟
- حق وواجب كتابة التقارير عن عمل الأجهزة الرقابة العليا وحرية تقرير مضمون التقارير الرقابية وتوقيتها اضافة الى نشرها وتوزيعها (المعيار المحاسبي الدولي ١٠، مبدأ ٥ و٦)؟
- استقلالية مالية وادارية وتنظيمية وتوفر مايكفي من الموارد البشرية والمادية والمالية (المعيار المحاسبي الدولي ١٠، مبدأ ٨)؟

٣-٤ ملاحظات

على الرغم من كون معظم الاسئلة المهمة واضحة لاحتياج الى تفسير، الا انه من المفيد اضافة بعض الارشادات استنادا الى المعيار المحاسبي ١١ .

يتضمن المعيار ١١ الارشادات الميينة ادناه حول بعض المبادئ الواردة في المعيار ١٠ .

المبدأ ٤ (حرية وصول غير مشروطة الى المعلومات): وينص على ضرورة تمتع مؤسسات الرقابة العليا بصلاحيات كافية تتيج لها حرية الوصول الى جميع المستندات اللازمة بسرعة ومباشرة وبدون قيد لغرض تنفيذ مهامها القانونية على الوجه المطلوب.

المبدأ ٥ (حق وواجب اعداد تقارير العمل): وينص على ضرورة عدم منع مؤسسات الرقابة العليا من الابلاغ عن نتائج عملها الرقابي، والزام هذه الأجهزة قانونا بالابلاغ مرة في السنة على اقل تقدير عن نتائج اعمالها الرقابية.

المبدأ ٨ (الاستقلالية المالية والادارية والتنظيمية وتوفر الموارد البشرية والمادية والمالية الملائمة): وينص على ضرورة تامين المؤسسات الرقابية العليا للموارد اللازمة والمعقولة البشرية والمادية والمالية. ويتحتم على السلطة التنفيذية عدم التحكم او توجيه الوصول الى هذه الموارد. وان تتولى مؤسسات الرقابة العليا ادارة ميزانيتها وتوزيع تخصيصاتها المالية بشكل اصولي.

٥- قانون النزاهة وتعليماتها

١-٥ وصف عام

هناك قواعد معينة للنزاهة تسري تحديدا على منظمات القطاع العام، وهي تمثل ظوابط صارمة ينبغي على المنتسبين كافة التقيد بها ومعايير في الحد الأدنى. ومع ان دقة التعليمات تتباين بين جزء واخر من القطاع العام، الا انه يمكن تلخيص بعض اكثر المعايير والقواعد شيوعا، وكما هو مبين ادناه:

٢-٥ الاسئلة المهمة

هل يجري العمل بقواعد للنزاهة (سواء كانت مشرعة في قانون او تعليمات) بسبب وجود:

فيما يتعلق بتضارب في المصالح

- مناصب خارجية/مصالح مالية؟

- قبول هدايا/دعوات؟
- سرية؟
- منع تدابير الباب الدوار؟
- اختيار خارجي للمقاولين وطالبي التراخيص او لاي منهما؟
- سياسة الاروقة للضغط على القرار؟
- نفوذ لسياسيين على موظفين في الخدمة المدنية؟

فيما يتعلق بالنزاهة في المنظمات

- مكافحة او تعامل مع تصرفات غير مقبولة؟
- دعاوى النفقات؟
- استخدام بريد الكتروني وانترنت وهواتف؟
- استخدام ملكية تعود للشركة؟

٣-٥ ملاحظات

فيما يأتي شرح موجز للتعليمات الرئيسية، بدون التطرق لجوانب القانون الجنائي من قبيل معاقبة الموظفين المتورطين في اعمال الرشوة والاختلاس. علما ان هذا القانون ينطبق ايضا على الانتهاكات ضد النزاهة.

تضارب المصالح

المناصب والمصالح الخارجية

في حال انخرط احد الموظفين في أنشطة مادية او غير مادية خارج اطار الخدمة العامة، كان تكون في مجال صناعي او رياضي مثلا، فقد ينشا تضارب في المصالح. وبناءً على طبيعة هذه الأنشطة، ينبغي على ملاك العمل الابلاغ عن هذه الأنشطة. كما ينبغي بالطبع وجود تكليف رسمي بالابلاغ عن هذه الأنشطة في حال ارتباطها بعمل الدائرة او اذا كانت على صلة بمنصب الموظف. لذلك يجب رفع التقارير عن هذه الأنشطة اذا ما وجدت علاقة بين الأنشطة الخارجية والمنصب الوظيفي او أنشطة الدائرة بشكل يؤثر على اداء الموظف، وتسجيلها في حال الابلاغ عنها. وفيما يتعلق ببعض مناصب القطاع العام مثل السلطة القضائية قد تكون هناك قوانين تقضي بضرورة الاعلان عن المناصب الخارجية.

المصالح المالية والتعاملات بالسندات المالية

قد توجد مصلحة مالية لاحد موظفي القطاع العام في شركة معينة ترتبط بمنصبه او كانت لديه رغبة في شراء او بيع سندات مالية في هذه الشركة. بناءً على ذلك وللحيلولة دون نشوء تضارب في المصالح يتعين وضع اطار قانوني ينظم هذه المصالح ضمن القطاع العام.

الهدايا/الدعوات/المنافع

قد تؤدي علاقة العمل الى عرض امور معينة على موظف الخدمة العامة مثل زجاجة نبيذ او دعوة على الغداء او تذكرة حضور حدث معين. وقد يكون هدف صاحب العرض من وراء ذلك توجيه

الشكر لهذا الموظف او التأثير عليه او تطوير العلاقة معه او يتوقع شيء مقابله. لذلك يعد قبول الهدية شكل من اشكال مخاطر النزاهة. اذ يتعين عدم قبول الهدية بتسرع، لابل ورفضها احيانا. والاهم من ذلك، هو ان يحرص موظف الخدمة العامة على عدم التضحية باستقلاليتيه.

السرية وحرية التعبير

يتمتع الكثير من موظفي الخدمة العامة بحرية الوصول الى المعلومات الشخصية الخاصة بأفراد المجتمع او المعلومات التي قد تنطوي على اهمية لطرف خارجي. ويحدث ذلك بدون الاشارة الى ضرورة التعامل معها بسرية وضرورة عدم استخدامها لتحقيق منفعة شخصية. كما يتمتع موظفي الخدمة العامة بالحق في حرية التعبير عن الراي شريطة ان لا يكون ذلك على حساب ادائهم او اداء القطاع العام. فحق الموظف العام في التعبير عن الراي ليس مطلقا، بل مقيد بضمان ادائه واداء القسم الذي يعمل فيه. كما يجب ان تخضع الملاحظات التي يبديها الى التقييم بناءً على مدى صلتها بالسياسة العامة موضوع ملاحظاته وطبيعتها وطريقة طرحها. ولا يجوز الحكم على الملاحظات الا بعد ابدائها.

تدابير الباب الدوار

وهو اسلوب تتبعه الوزارات لزج موظفي الخدمة العامة بعد تركهم العمل مباشرة او بوقت قصير لتنفيذ نفس العمل في مكتب استشاري مثلا. لكن هذه الاجراءات تثير الشكوك بوجود محسوبة او منافسة غير عادلة او حدوث تضارب في المصالح. وهي بذلك تمثل تهديدا للنزاهة في القطاع العام. للحيلولة دون ذلك، يمكن وضع تعليمات تمنع الدوائر من اشراك موظف الخدمة العامة كاستشاري خارجي خلال فترة تمتد لسنوات من تاريخ تركه الوظيفة.

فحص العلاقات العامة

على السلطات العامة قانونا رفض طلبات الحصول على المنح او التراخيص او سحب هذه الطلبات في حال وجود احتمال بارتكاب مخالفة او اذا كان هناك احتمال بارتكاب الموظف مستلم الطلب مخالفة. كما يجوز للسلطة العامة قانونا اتخاذ القرار بإحالة عقود معينة او الغائها اذا تبين ان الشركة لم تعد مستوفية لشروط الموثوقية.

سياسة الاروقة للضغط على القرار

لمنظمات القطاع الخاص مصالح خاصة للتأثير على اراء او قرارات السياسيين و موظفي الخدمة العامة. لتجنب التأثير غير الاصولي ينبغي اصدار تعليمات لتطوير الشفافية.

تأثير السياسيين على موظفي الخدمة العامة

تتطلب النزاهة في القطاع العام وجود علاقات مناسبة بين السياسيين وموظفي الخدمة العامة. كما ينبغي اصدار تعليمات لحماية الموظفين من التأثير غير القانوني للسياسيين.

النزاهة ضمن المنظمات

الإجراء غير المرغوب به

ينبغي أن يكونوا الموظفين الحكوميين متسمين بالاحترام ويتقبلون آراء ووجهات نظر وجهود الآخرين بجدية. يظهر الاحترام من خلال علاقات العمل الجيدة وروح العمل والانفتاحية والتركيز على العمل. ينبغي أن يعمل موظفي الموظفين بدون التمييز على أساس الدين والإيمان والتوجه السياسي أو العرق أو الجنس أو المميزات الشخصية الأخرى. إن الإهانات والتفرقة والتحرش الجنسي والتسلط هي شكل من أشكال السلوك غير مرغوب فيه، وتظهر عدم احترام للآخرين.

مطالب المصروفات

في حال تكبد الموظفين الحكوميين مصروفات خاصة بتنفيذ واجباتهم، يمكنهم المطالبة بها من مستخدميهم. تمتلك كل منظمة قوانينها الخاصة حول مطالب المصروفات. بما إن مطالب المصروفات معرضة بشكل كبير إلى الاحتيال، فينبغي معالجتها بعناية. يجب تفصيل المبلغ المطلوب وسبب تحقق المصروفات. كما ينبغي تقديم المستندات على شكل فواتير والوصوليات وتذاكر النقل وكذلك يجب تكون أن المطالبة مصادقة من قبل مسؤول كبير قبل أن تصبح مستحقة الدفع.

استخدام خدمات الهاتف والانترنت والبريد الالكتروني

يمكن لأعضاء الكادر الوظيفي إرسال واستلام الرسائل الالكترونية واستخدام الانترنت خلال ساعات العمل من خلال استخدام الأنظمة المقدمة من قبل رب العمل لأغراض العمل. يمكن السماح باستخدام الشخصي المحدود باستخدام الأنظمة شريطة أن لا تعطل العمل أو إنها غير محظورة. ممكن فنياً تسجيل (تسجيل دخول) استخدام الموظفين لأنظمة البريد الالكتروني والانترنت. إن ذلك يمنحنا رؤية حول استخدام الأفراد كل على حدة والقسم للأنظمة وكذلك كشف سوء الاستخدام.

استخدام ممتلكات رب العمل

لا بد أن يستخدم الكادر الوظيفي خلال ساعات العمل موجودات المنظمة، مثل الهواتف والحاسبات والطابعات وأجهزة الفاكس والمركبات وأجهزة الاستنساخ. ينبغي ان يستخدمها الموظفون بعناية وتجنب الإضرار بها. ويعتبر الوقت أيضاً من الموجودات وعلى الموظفين استخدامه بفاعلية وكفاءة. بشكل عام، ينبغي استخدام الموجودات لأغراض العمل فقط وليس للاستخدام الشخصي. في حال تمّ استخدام الموجودات بعيداً عن موقع العمل، على سبيل المثال في البيت، فينبغي أن لا تستخدم للأغراض الشخصية. يمكن أن يكون هنالك استثناء لهذه القاعدة في حال تمّ منح استخدام شخصي محدود للموجودات. يمكن تطبيق "قواعد داخلية" إضافية داخل المنظمة.

٦. التنظيم الإداري / الرقابة الداخلية

٦-١ الوصف

صُممّ التنظيم الإداري والضوابط الداخلية لرقابة العمليات وإصدار معلومات موثوقة (كاملة ودقيقة وسليمة) حولها. على الرغم من أن التنظيم الإداري غير موجه حصراً وبشكل خاص إلى النزاهة، فإن العديد من الإجراءات والضوابط معنية بالنزاهة. ولذا فمن المهم أن يُصممّ التنظيم الإداري والضوابط الداخلية على النحو الأمثل لأغراض النزاهة بهدف المنع (على سبيل المثال إزالة إغراء)، والكشف (على سبيل المثال الكشف عن خسائر الأسهم) والقمع (على سبيل المثال تحديد الجناة). توضح الملاحظات التالية كيف يمكن للتنظيم الإداري والضوابط الداخلية أن تعزز النزاهة.

٦-٢ الأسئلة الرئيسية

- هل هنالك تحديد للنشاطات والمراكز المعرضة للمخاطر؟
- هل الإجراءات المحددة مناسبة لإجراء النشاطات المعرضة للمخاطر؟
- هل لدى الجميع توصيف وظيفي؟
- هل الواجبات منفصلة؟
- هل تم تطبيق "مبدأ العيون الأربعة"؟
- هل هنالك قوانين تكليف؟
- هل نظام التناوب الوظيفي في محله؟ (المعيار الدولي ٤٠، بند ٦، فقرة ٢)

٦-٣ الملاحظات

تخصيص ووضع إجراءات للنشاطات والأماكن المعرضة للخطر. تُحدد المنظمات النشاطات والأماكن المعرضة للخطر نسبياً وتحتاج إلى الحماية لمنع انتهاكات النزاهة. ينبغي أن توضع الإجراءات في التنظيم الإداري خصيصاً للعمليات والأنشطة المعرضة للخطر، مثل الجباية والتعاقد والدفع والتنفيذ والترخيص. تعتبر النشاطات التي تتضمن المعلومات والمال والبضائع معرضة للخطر بشكل واضح.

التوصيف الوظيفي

يعتبر التوصيف الوظيفي وثيقة تحدد محتويات وظيفة معينة. إذ يوضح ما الذي تنطوي عليه الوظيفة وما هي النشاطات التي وفقاً لذلك تشكل أو لا تشكل جزءاً من العمل. إذا لم يعرف الكادر الوظيفي ما متوقع منهم بالتحديد، سيكونون أكثر عرضة للخطر. ينبغي أن يعرفوا ما عليهم أن يفعلوا وكيف يتوقعون فعل ذلك وما هي مسؤولياتهم وصلاحياتهم. يمنح التوصيف الوظيفي الغامض والمبهم للموظفين قدراً كبيراً من حرية العمل دون حدود محددة. يوفر التوصيف الوظيفي الواضح والمكتمل الوضوح على المهام والصلاحيات. وكذلك يوفر التوصيف الوظيفي لإدارة لمنظمة رؤية على النشاطات المعرضة للخطر المنفذة من قبل أشخاص معينين. تتضمن المتطلبات الواجب توفرها ما يلي:

- يوضع التوصيف الوظيفي لجميع أعضاء موظفي الموظفين.
- يقدم كل عضو من الكادر الوظيفي نسخة من توصيفه الوظيفي.
- يجب تحديث التوصيف الوظيفي ووصف كل النشاطات الواجب تنفيذها.
- يجب أن يشرح التوصيف الوظيفي بوضوح حدود الصلاحيات والمسؤوليات.

الفصل بين المهام

إن الفصل بين المهام يعني تجزئة النشاطات المعرضة للخطر إلى مجموعة من النشاطات الثانوية لمنع تركيز الصلاحيات والمسؤوليات العديدة في شخص واحد. هنالك مخاطر في حال لم يتم الفصل بين مهام منفذة لإجراء عملية ضعيفة. إن النشاطات التي تشكل جزءاً من هكذا عمليات تعتبر معرضة للخطر في حال قام بتنفيذها الشخص ذاته. إن الشخص الذي يدرس تقديم طلب لترخيص، على سبيل المثال، ينبغي أن يدقق ما إذا كانت شروط الترخيص متوخاة. يتم الفصل بين المهام في حال:

- فهتم المنظمة بوضوح أي النشاطات والوظائف المعرضة للخطر.

- تم تنفيذ النشاطات الثانوية المعرضة للخطر من أشخاص مختلفين.
- النشاطات المعرضة للخطر التي لا يمكن تجزئتها إلى نشاطات معرضة للخطر ولا يمكن تنفيذها من قبل عدة أشخاص، فإنها تنفذ من قبل فريق.

مبدأ العيون الأربعة

يمنع هذا الإجراء الموظفين في مناصب معينة من العمل بدون مراقبة. إذ يعمل على الأقل شخصين معاً في المجالات أو العمليات ذات الخطورة العالية. ويطلق على هذه العملية مبدأ "العيون الأربعة" أو "التوقيعين". تتضمن الأمثلة الإدارة الرئيسية لمقترحات أمانة وفتحها.

ضوابط التفويض

تُحدد أحكام التفويض الصلاحيات المالية وغيرها لحالة معينة. إذ يمكنها أن تضع حدود، على سبيل المثال، على فرض الالتزامات المالية أو تنفيذ المدفوعات.

التناوب الوظيفي

لمنع منظمة ما من أن تكون على علاقة تجارية خاصة وثيقة (مثلاً زبون أو مجهزة)، ينبغي تطبيق جدول التناوب الوظيفي على موظفي العمل. بعد فترة معينة، يغير أعضاء الكادر الوظيفي عملهم ويقطعون تواصلهم مع علاقاتهم السابقة. إذا مُنع التناوب الوظيفي، على سبيل المثال، من قبل خبراء مختصين الكادر الوظيفي، فيمكن تغيير مجموعة المجهزة أو الزبون. إن موظفي العمل الذي ينفذ العمل ذاته لفترة طويلة من الزمن يكون عرضة للانحراف. هنالك خطر تسلسل روتينات غير مرغوب بها وتكوين علاقات مع، على سبيل المثال، زبائن ومجهزين وأطراف معينة. قد يفضل موظفي العمل زبون معين ويراعي كثيراً مصالحه. ويمكن لنظام التناوب الوظيفي منع ذلك. من أجل الحصول على النزاهة، التناوب الوظيفي له أهمية خاصة فيما يتعلق بالأنشطة المعرضة للخطر جداً.

٧. الأمن

١-٧ الوصف

يلعب الأمن دوراً مهماً في الحفاظ على نزاهة منظمة ما. إن الأمن، مثل سياسة النزاهة بشكل عام، يجب أن تكون مدروسة بشكل جيد كي تتمتع المنظمة بالحماية التي ترغب بها. بغرض الحصول على النزاهة، يعتبر كلاً من الأمن المادي (الأقفال والخزائن وغيرها) وأمن المعلومات (الدخول إلى الحاسوب) ذات أهمية كبيرة.

٢-٧ القضايا الرئيسية

هل اتخذت إجراءات فيما يتعلق بـ:

- الأمن المادي (الأقفال، النوافذ، الأبواب، الخزائن وغيرها)؟
- امن المعلومات (امن تكنولوجيا المعلومات، سياسة المكتب النظيف، تصنيف المعلومات كمعلومات سرية/خصوصية، تخويلات الدخول، نظام حفظ الملفات)؟

٣-٧ الملاحظات

الأمن المادي

يتحقق الأمن المادي من خلال الأقفال والنوافذ والأبواب والحجرات والممرات والخزائن وغيرها لمنع الأشخاص غير المخولين من الدخول إلى المبنى. وتشمل هذه الإجراءات شاشات غير قابلة للكسر للموظفين الذين يعملون على العدادات. في المواقف الاستثنائية، على سبيل المثال عندما يتعرض موظفي الموظفين إلى التهديد، يكون من الضروري تواجد الحراس الأمنيين الشخصيين.

وكذلك يتضمن الأمن المادي إجراءات الحماية الآمنة للأشياء الثمينة، مثل الأموال والبضائع والمعدات والوثائق.

أمن المعلومات

تشمل امن المعلومات الإجراءات حماية الحاسوب المادية والمنطقية. يتعلق الأمن المادي، على سبيل المثال، بالوصول إلى الغرف التي تستخدم فيها الحواسيب. إن امن الحاسوب المنطقي جزء من برامج النظام وتتضمن:

- التعريف (من هو الشخص الذي يحاول الدخول إلى النظام؟)
 - التوثيق (هل الشخص الذي يحاول الدخول هو ذات الشخص الذي يدعيه)، محددة بمجموعة من الكلمات العبور أو تحديد حيوي مثل بصمة الإصبع).
 - التخويل (ربط الشخص بالحقوق الواردة في النظام).
- يتم تنظيم عناصر امن الحاسوب المنطقي بدقة من اجل منع الانتهاكات السرية والشخصية وكذلك تقليل فرص الاحتيال.

تتضمن العناصر المحددة لأمن المعلومات التي تتعلق بالنزاهة ما يلي:

- سياسة المكتب التنظيف: يجب المحافظة على نظافة مكاتب وغرف الموظفين بحيث يمكن من عدم معرفة الأشخاص غير المخولين بأي شيء من الوثائق المفتوحة.
- تصنيف المعلومات كمعلومات خاصة او سرية: يجب تصنيف الوثائق والملفات حسب خصوصيتها واتخاذ الاجراءات بشكل صحيح لمعالجة المعلومات المصنفة.
- انظمة الحفظ في ملفات: يجب مراقبة انظمة الحفظ في ملفات بدقة وبشكل صحيح لضمان عدم امكانية الوصول الى المعلومات المصنفة والسرية من قبل الاشخاص غير المخولين.

٨- القيم والمعايير

٨-١ الوصف

يرتبط مفهوم النزاهة بشكل وثيق مع القيم والمعايير. يمكن قياس عمل النزاهة عبر توافقها مع نظام القيم والمعايير السائد في المنظمة. يجب ان تكون القيم ذات معنى للمنظمة كما يجب ان تكون المعايير معترف بها عالميا. يجب دمج القيم والمعايير بالمهمة وذكرها في قانون السلوك. عندما يؤدي الموظف الحكومي اليمين او العهد، يجب تبليغه وبالقيم والمعايير المطبقة ضمن المنظمة.

٨-٢ اسئلة رئيسية

- هل النزاهة جزء من مهمة المنظمة؟
- هل تم تشكيل القيم الجوهرية(مثل الموضوعية، المهنية...الخ)؟
- هل تم تقديم نزاهة قانون السلوك؟
- هل تم اداء اليمين او العهد؟
- هل هناك مراسيم خاصة لأداء اليمين او العهد؟

المهمة (العلاقة مع النزاهة)

ينبغي ان يكون لكل منظمة القابلية على تحديد اهدافها الخاصة وغرضها، أي مهمتها. وحيث ان الغرض من المنظمة الحكومية هو خدمة المصلحة العامة من دون تغيير، لا يعد بيان المهمة اهداف وغرض فقط وانما يكون مقياس لتحقيقها من خلاله. تعد النزاهة من اهم المقاييس. يجب ان تكون النزاهة جزء من المهمة كي لا يكون هناك شك حول قيمتها الجوهرية واهميتها المركزية. ان تثبيت النزاهة في المهمة تركز التفكير على اهمية النزاهة وجعلها اسهل لادارة سياسة النزاهة.

القيم الجوهرية وقانون السلوك

تقدم قوانين السلوك نظرة عامة ووصف للقيم الجوهرية المجردة للمنظمة والمعايير والقواعد المحددة والمعتمدة عليها. تقدم قوانين السلوك الكادر الوظيفي دليل عملي وتكون المؤشر لأفضل ممارسة في الخدمة المدنية. في حال واجه اعضاء الكادر الوظيفي مشكلة في النزاهة، فعلى القانون مساعدتهم في ممارسة حكمهم الخاص والتوصل الى قرار جيد. يجب مشاركة جميع الموظفين الحكوميين بشكل مباشر او غير مباشر في عملية مسودة قانون السلوك.

اليمين/العهد

يمتلك الموظفون الحكوميون منصب خاص في المجتمع وهم جزء من المنظمة الحكومية التي تهدف الى خدمة المصلحة العامة. ان للموظفين الحكوميين سلطات استثنائية ويتعاملون مع الاموال العامة. لذلك تم وضع مطالب دقيقة حول نزاهة الاشخاص الذين يعملون في القطاع العام. بالرغم من انه يجب على كل شخص ملاحظة القانون ومعرفة ان الاحتيال والفساد مثلاً قابل للعقوبة، ان الموظفين الحكوميين الذين ادوا اليمين او العهد يتعهدون بالدستور وجميع القوانين الاخرى ويعملوا "كما يجب بالموظف الحكومي الجيد". وبالتالي يكونوا مدركين للمسؤوليات المرافقة لمناصبهم وיעدون بالالتزام بالقيم والمعايير.

تكون قيمة اداء اليمين/ العهد معززة عندما تكون ضمن مراسيم خاصة حيث يتم التركيز على اهمية النزاهة. وهذا يسمح ايضا للإدارة العليا للمؤسسة لإظهار ايمانها بالنزاهة كشرط مسبق للثقة في المنظمة.

٩- المعايير المهنية لجهاز الرقابة العالي**٩-١ الوصف**

بسبب الطبيعة الخاصة لأجهزة الرقابة العليا واهمية التدقيق الحكومي المستقل، فمن المهم ان تحافظ أجهزة الرقابة العليا وكوادرهم على المعايير الاعلى للسلوك الاخلاقي. وهذا لا يتطلب اطار عمل قانوني ثابت فقط (انظر المجموعة ٤ من نظام رقابة النزاهة)، ولكن ايضا اهتمام عام ضمن جهاز الرقابة العالي للقيم والمعايير المناسبة. يجب تعزيز ودعم تلك القيم والقواعد باستمرار للتأثير على الكادر الوظيفي للتصرف بشكل صحيح. تقدم المعايير الدولية لأجهزة الرقابة العليا المتنوعة دليل للمعايير الاخلاقية المهنية.

٢-٩ اسئلة رئيسية

- هل جهاز الرقابة العالي غير مشترك (او مشترك) في أي امر مهما يكن، في ادارة المنظمات التي يدققها (المعيار الدولي لأجهزة الرقابة العليا ١١، المبدأ ٣، الادلة)؟
- بالعمل مع السلطة التنفيذية، هل يعمل المدققون كملاحظين فقط ولا يشاركون في عملية اتخاذ القرار (المعيار الدولي لأجهزة الرقابة العليا ١١، المبدأ ٣، الادلة)؟
- هل الادلة الصادرة عن جهاز الرقابة العالي تضمن ان موظفيه لا يطور علاقات مع المؤسسات التي يدققوها، وبذلك يبقون موضوعيين (المعيار الدولي لأجهزة الرقابة العليا ١١، المبدأ ٣، الادلة)؟
- هل الدورات التدريبية المقدمة للموظفين تعطي اهمية للاستقلالية في ثقافة جهاز الرقابة العالي وترتكز على الجودة المطلوبة ومعايير الاداء، وتضمن ان العمل مستقل وموضوعي ومن دون تحيز (المعيار الدولي لأجهزة الرقابة العليا ١١، المبدأ ٣، الادلة)؟
- هل لجهاز الرقابة العالي قانون اخلاقيات ومعايير (مهنية) مع الاهتمام الاخلاقي المناسب، والذي يشمل:
 - الثقة والسرية والمصادقية (المعيار الدولي لأجهزة الرقابة العليا ٣٠، الفصل ١)؟
 - النزاهة (المعيار الدولي لأجهزة الرقابة العليا ٣٠، الفصل ٢)؟
 - الاستقلالية والموضوعية والتجرد والحيادية (السياسية) وتجنب تضارب المصالح (المعيار الدولي لأجهزة الرقابة العليا ٣٠، الفصل ٣، المعيار الدولي لأجهزة الرقابة العليا ٢/٢٠٠-١، ٢-٣٢)؟
 - السرية المهنية (المعيار الدولي لأجهزة الرقابة العليا ٣٠، الفصل ٤)؟
 - العناية الواجبة والكفاءة (المعيار الدولي لأجهزة الرقابة العليا ٣٠، الفصل ٥، المعيار الدولي لأجهزة الرقابة العليا ٢/٢٠٠-١، ٢-٣٣، ٢-٤٦)؟
- هل يشترك الموظفون في تشكيل قانون الاخلاقيات و/او معايير الاهتمام الاخلاقي؟

٣-٩ الملاحظات

لشرح (النبذة العامة) عن الاسئلة الرئيسية المذكورة اعلاه تم الاشارة الى المعايير الدولية لأجهزة الرقابة العليا ٣٠ و ٤٠ و ٢٠٠.

المعيار الدولي لأجهزة الرقابة العليا ٣٠: قانون الاخلاقيات

الفصل ١: المفهوم، نبذة عامة والغرض من قانون الاخلاقيات

٢- ان قانون الاخلاقيات هو بيان شامل للقيم والمبادئ التي يجب ان توجه العمل اليومي للمدققين. ان استقلالية ومدقق القطاع العام وسلطاته ومسؤولياته تضع مطالب اخلاقية عالية على جهاز الرقابة العالي و الكادر الوظيفي المعين او المرتبط بعمل التدقيق. يجب على قانون الاخلاقيات للمدققين الاخذ بنظر الاعتبار المتطلبات الاخلاقية للموظفين الحكوميين عموما والمتطلبات الخاصة للمدققين، وتشمل الالتزامات المهنية الاخيرة.

٤- بسبب الاختلافات الطبيعية في الثقافة واللغة والانظمة القانونية والاجتماعية، تقع المسؤولية على كل جهاز رقابة عالي لتطوير قانونه الخاص بالأخلاقيات ليتناسب بأفضل الطرق مع بيئته الخاصة. ويفضل ان توضح قوانين الاخلاقيات المحلية تلك المفاهيم الاخلاقية. يعترم قانون الاخلاقيات

للانتوساي ان يشكل اساس لقانون الاخلاقيات المحلي. تقع المسؤولية على كل جهاز رقابة عالي في ضمان ان جميع مدقيقيه قد اطلعوا على القيم والمبادئ المتضمنة في قانون الاخلاقيات المحلي ويعملون وفقه.

٥- يجب ان يكون سلوك المدققين فوق الشبهات في جميع الاوقات وفي جميع الظروف. ان أي عيب في سلوكهم المهني او أي سلوك غير مناسب في حياتهم الشخصية تضع نزاهة المدققين وجهاز الرقابة العالي الذي يمثلونه وجودة وصحة عملهم التدقيقي في حالة سلبية، وقد تزيد من الشكوك حول مصداقية وكفاءة جهاز الرقابة العالي نفسه. ان اعتماد وتطبيق قانون الاخلاقيات للمدققين في القطاع العام يعزز الثقة والسرية في المدققين وعملهم.

٦- انه من الاهمية الاساسية ان يتطلع جهاز الرقابة العالي الى الثقة والسرية والمصداقية. يعزز المدقق هذا عبر اعتماد وتطبيق المتطلبات الاخلاقية للمفاهيم المتضمنة في الكلمات الرئيسية للنزاهة والاستقلالية والموضوعية والخصوصية والكفاءة.

الثقة والسرية والمصداقية

٧- السلطة التشريعية و/او السلطة التنفيذية، يحق للامة والمؤسسات المدققة ان تتوقع سلوك جهاز الرقابة العالي ومنهجه ليكون فوق الشبهات ويستحق الاحترام والثقة.

٨- يجب على المدققين التصرف بطريقة تعزز التعاون والعلاقات الجيدة بين المدققين وضمن المهنة.

٩- السلطة التشريعية و/او السلطة التنفيذية، يجب على العامة والمؤسسات المدققة ان تضمن بشكل كامل عدالة وحيادية جميع اعمال جهاز الرقابة العالي. ولذلك فمن الضروري ان يكون هناك قانون اخلاقيات محلي او وثيقة مشابهة تنظم توفير الخدمات.

الفصل ٢: النزاهة

١٢- ان النزاهة هي القيمة الجوهرية لقانون الاخلاقيات. يكون للمدققين واجب التقيد بالمعايير العليا للسلوك (مثلا الصدق والصراحة) في اثناء عملهم وفي علاقاتهم مع موظفي المؤسسات المدققة. من اجل المحافظة على السرية يجب ان يكون سلوك المدققين فوق الشبهات.

١٣- يمكن قياس النزاهة من حيث ما هو حق وعادل. تطالب النزاهة المدققين رصد كلا من شكل مضمون معايير التدقيق والمعايير الاخلاقية. كما تطالب النزاهة المدققين رصد مبادئ الاستقلالية والموضوعية

والمحافظة على المعايير غير المعابة للسلوك المهني وصنع القرار مع الاخذ بالحسبان المصلحة العامة وتطبيق الصدق المطبق في تنفيذ عملهم والتعامل مع مصادر جهاز الرقابة العالي.

الفصل ٣: الاستقلالية والموضوعية والحيادية

١٤- ان الاستقلالية من المؤسسة المدققة ومجاميع المصالح الخارجية شيء اساسي للمدققين. وهذا يعني ان على المدققين التصرف بطريقة تزيد استقلاليتهم.

١٥- يجب على المدققين ان يسعوا جاهدين ليس فقط ليستقلوا عن المؤسسات المدققة ومن مجاميع المصالح الاخرى وانما يكونوا ايضا موضوعيين في التعامل مع القضايا والمواضيع التي تتم مراجعتها.

١٦- من الضروري ان يكون المدققين مستقلين وحياديين في الواقع والمظهر.

١٧. في المسائل المتعلقة بأعمال التدقيق ، ان استقلالية المدققين ينبغي ان لا تضعف بسبب المنافع الخارجية او الشخصية. قد تتأثر الاستقلالية ،على سبيل المثال، من خلال الضغوط او التأثيرات الخارجية على المدققين وتحيزهم للأفراد او الكيانات الخاضعة للتدقيق او المشاريع او برامج التوظيف السابقة والاخيرة في الكيان الخاضع للتدقيق او التعاملات المالية او الشخصية والتي قد تسبب تضارب في المصالح او الولاءات. لدى المدققين التزام بالعزوف عن الاشتراك في جميع الامور التي لها منافع خاصة.

١٨. هناك حاجة الى الموضوعية والنزاهة في جميع الاعمال التي يجريها المدققون وخصوصا في تقاريرهم التي ينبغي ان تكون دقيقة وهادفة . لهذا ان الاستنتاجات في الآراء و التقارير ينبغي ان تستند حصريا على الادلة التي جمعت وتم الحصول عليها وفقا الى معايير تدقيق الجهاز الرقابي العالي.

١٩. ينبغي على المدققون ان يستفيدوا من المعلومات التي حصلوا عليها بها ووجهت الى الجهة الخاضعة للتدقيق والاطراف الاخرى. ان هذه المعلومات ينبغي ان تؤخذ بعين الاعتبار في الآراء التي يعبر عنها المدققون بطريقة غير متحيزة. ينبغي على المدققين ايضا ان يجمعوا المعلومات حول وجهات نظر الكيان الخاضع للتدقيق والاطراف الاخرى. مع ذلك ، ينبغي ان لا تتأثر استنتاجات المدققين بوجهات النظر هذه.

الحيادية السياسية

٢٠. من المهم الحفاظ على كلا من الحيادية السياسية الملموسة والفعلية للجهاز الرقابي العالي.

٢١. من المهم عندما يتولى المدققون او يأخذ بنظر الاعتبار القيام بالنشاطات السياسية ان يضعوا في اعتباراتهم الاثار التي قد تؤدي بها هذه المشاركات او ينظر اليها بان لها تأثير على قدرتهم في فصل مهامهم المهنية بشكل غير متحيز. في حال السماح للمدققين بالمشاركة في النشاطات السياسية فعليهم ان يكونوا على معرفة بان تلك النشاطات قد تؤدي الى نزاعات مهنية.

تضارب المصالح

٢٢. عندما يسمح للمدققين بتقديم المشورة او الخدمات بدلا عن تدقيق الكيان الخاضع للتدقيق ، فينبغي الحذر من ان تلك الخدمات لا تؤدي الى تضارب المصالح. خصوصا ،ان على المدققون ان يضمن من ان هذه المشورة او الخدمات لا تتضمن المسؤوليات او السلطات الادارية والتي ينبغي ان تبقى صارمة مع ادارة الكيان الخاضع للتدقيق.

٢٣. ينبغي على المدققين ان يحمون استقلاليتهم ويتجنبوا اي تضارب في المصالح من خلال رفض الهدايا او مكافآت نهاية الخدمة التي يمكن ان تؤثر او تدرك كتأثير على استقلاليتهم ونزاهتهم.

٢٤. ينبغي على المدققين تجنب كل العلاقات مع المديرين والموظفين في الكيان الخاضع للتدقيق والاطراف الاخرى التي قد تؤثر او تتوصل الى تسوية او تهدد قدرة المدققين على العمل او تبين بانها تعمل باستقلالية.

٢٥. ينبغي المدققون ان لا يستخدموا مناصبهم الوظيفية لأغراض خاصة و ينبغي عليهم تجنب العلاقات التي تتضمن مخاطر الفساد او التي قد تثير الشكوك حول موضوعيتهم واستقلاليتهم.

٢٦. ينبغي ان لا يستخدم المدققون المعلومات المستلمة في اداء مهامهم كوسائل لحماية المنافع الشخصية لمصلحتهم او مصلحة غيرهم. ولا ينبغي عليهم الكشف عن المعلومات التي تقدم فوائد غير عادلة او معقولة للأفراد او المنظمات الاخرى ولا ينبغي عليهم استخدام هذه المعلومات كوسائل للإساءة للآخرين.

الفصل ٤: السرية المهنية

٢٧. ينبغي على المدققين ان لا يكشفوا عن المعلومات التي حصلوا عليها في عملية التدقيق الى الاطراف الثلاثة اما شفويا او خطيا باستثناء لأغراض تلبية المسؤوليات القانونية للجهاز الرقابي العالي او المسؤوليات المحددة الاخرى كجزء من الاجراءات الاعتيادية للجهاز الرقابي او وفقا الى القوانين ذات العلاقة .

الفصل ٥ : الاختصاص

للمدققين مهمة بأجراء وبأنفسهم وبطريقة مهنية وبجميع الاوقات و لتطبيق المعايير المهنية العليا في تنفيذ اعمالهم لتمكنهم من اداء مهامهم بكفاءة و بدون تحيز.

المعيار رقم ٤٠: رقابة الجودة لأجهزة الرقابة العليا

ينبغي على الجهاز الرقابي العالي وضع السياسات والاجراءات المعدة لتقدم لها وبضمان معقول بان يلتزم الجهاز الرقابي العالي بالمتطلبات الاخلاقية ذات العلاقة بضمنها كل الافراد و أي اطراف متعاقدة لتنفيذ اعمال الجهاز الرقابي العالي.

- ينبغي على اجهزة الرقابة العليا التأكيد على اهمية تلبية المتطلبات الاخلاقية ذات العلاقة في تنفيذ اعمالهم.
- ينبغي على جميع الافراد في الجهاز الرقابي العالي او أي اطراف متعاقدة لتنفيذ اعمال الجهاز الرقابي العالي ان تظهر بوضوح السلوك الاخلاقي المناسب.
- ينبغي على رئيس الجهاز الرقابي العالي و الموظف الاقدم في الجهاز ان يقدم خدمات كمثال للسلوك الاخلاقي المناسب.
- ينبغي ان يتضمن المتطلبات الاخلاقية ذات العلاقة أي متطلبات موضوعة في الاطار التشريعي او القانوني التي تدير عمليات الجهاز الرقابي العالي.
- قد تتضمن المتطلبات الاخلاقية لأجهزة الرقابة العليا او تستمد من قانون السلوك المهني لمنظمة الانتوساي(المعيار ٣٠) والمتطلبات الاخلاقية التابعة IFAC المناسبة لسلطتهم وظروفهم والى الظروف المهنية للموظفين.
- ينبغي على اجهزة الرقابة العليا ان تضمن السياسات و الاجراءات المناسبة والتي تعزز المبادئ الاساسية للأخلاقيات المهنية وكما مبين في المعيار ٣٠ أي :

- النزاهة
 - الاستقلالية و الموضوعية و عدم الانحياز
 - السرية المهنية
 - الاختصاص
- ينبغي على اجهزة الرقابة العليا ان تضمن ان أي اطراف متعاقدة لتنفيذ اعمال الجهاز الرقابي العالي تخضع الى الاتفاقيات السرية المناسبة .
- ينبغي على اجهزة الرقابة العليا ان تأخذ بعين الاعتبار استخدام البيانات الخطية من الاشخاص لتأكيد الالتزام بالمتطلبات الاخلاقية للجهاز الرقابي العالي .
- ينبغي على اجهزة الرقابة العليا ان تضمن ان تكون الاجراءات والسياسات مناسبة لبلاغ رئيس الجهاز الرقابي العالي وبالوقت المناسب عن الخروقات في المتطلبات الاخلاقية و تمكن رئيس الجهاز الرقابي العالي لاتخاذ الاجراءات المناسبة لحل هذه المسائل.
- ينبغي على اجهزة الرقابة العليا ضمان ان تكون الاجراءات والسياسات ملائمة للحفاظ على استقلالية رئيس الجهاز وكل الموظفين واي اطراف متعاقدة لتنفيذ اعمال الجهاز الرقابي العالي.
- ينبغي ان يضمن اجهزة الرقابة العليا ان تكون الاجراءات والسياسات مناسبة لتعزيز اهمية تدوير موظفي التدقيق الرئيسي ذو العلاقة للحد من مخاطر التعود على المنظمة التي ستدقق. قد تأخذ اجهزة الرقابة العليا بعين الاعتبار ايضا مقاييس اخرى للحد من مخاطر الاعتياد.

المعيار ٢٠٠: المعايير العامة في التدقيق الحكومي و المعايير ذات الاهمية الاخلاقية

٢. المعايير ذات الاهمية الاخلاقية

١. ٢: تتضمن معايير التدقيق العامة

أ. ينبغي ان يكون الجهاز الرقابي والمدقق مستقلين

ب. ينبغي ان تتجنب اجهزة الرقابة العليا تضارب المصالح بين المدقق والكيان قيد التدقيق

ت. ينبغي على المدقق والجهاز الرقابي ان يمتلك الكفاءات المطلوبة

ث. ينبغي على المدقق والجهاز الرقابي ان يبدي عن اهتمامه وعنايته اللازمة في الالتزام بمعايير التدقيق الخاصة بمنظمة الانتوساي. تضم هذه العناية بالتخطيط و التحديد و جمع و تقييم الادلة وفي نتائج الابلاغ و الاستنتاجات و التوصيات.

ج. الاستقلالية

٢. ٣ مهما كان شكل الحكومة فان الحاجة الى الاستقلالية و الموضوعية في التدقيق تعد اساسية. ان الدرجة المناسبة من الاستقلالية من كلا من السلطة التشريعية و الجهة التنفيذية في الحكومة تعد اساسية في اجراء التدقيق و في مصداقية نتائجها.

٢. ٢١ يمكن ان تساهم شروط تولي منصب رئيس الجهاز الرقابي العالي في استقلاليته عن السلطة التنفيذية على سبيل المثال من خلال تعيينه لفترة ثابتة وطويلة او حتى عمر الاحالة الى

التقاعد. حديثا ، فان شروط تولي المنصب التي وضعها الجهاز الرقابي تحت الضغط ليرضي السلطة التنفيذية سيكون لها تأثير ضار على الاستقلالية. لهذا السبب فانه ومن حيث المبدأ المرغوب فيه فان الشروط المتعلقة بفترة تعيين او الاحالة من المكتب ينبغي ان تكون قابلة للممارسة فقط من خلال عملية خاصة اقرب الى تلك المتعلقة بأصحاب المناصب القضائية او ما شابه.

٢٧. ٢ ينبغي على الجهاز الرقابي العالي ان لا يتشارك في الادارة او عمليات الكيان الخاضع للتدقيق. ان موظفي التدقيق ينبغي ان لا يكونوا من اعضاء في لجان الادارة و في حال اعطاء المشورة التدقيقية ، فينبغي اقناعهم كمشورة للتدقيق او توصية ومعترف بها بشكل واضح في ذاته.

٢٩. ٢ ينبغي ان لا يشترك موظفي الجهاز الرقابي العالي في اعطاء التعليمات الى الموظفين في الكيان الخاضع للتدقيق فيما يتعلق بمهامهم. في تلك الامثلة عندما يقرر الجهاز الرقابي العالي في وضع مكتب ثابت في الكيان الخاضع للتدقيق لغرض تسهيل المراجعة المستمرة لعملياتها وبرامجها ونشاطاتها، فينبغي على موظفي الجهاز الرقابي ان لا ينخرطوا في أي عملية لاتخاذ قرار او مصادقة والتي تعتبر من مسؤولية ادارة الجهة الخاضعة للتدقيق.

تضارب المصالح

٣١. ٢ ينبغي على اجهزة الرقابة العليا ان تتجنب تضارب المصالح بين المدقق والكيان قيد التدقيق.

٣٢. ٢ ينفذ الجهاز الرقابي العالي دوره من خلال تنفيذ اعمال التدقيق للمؤسسات الخاضعة للمساءلة والابلاغ عن النتائج . لتحقيق هذا الدور ، يحتاج الجهاز الرقابي العالي الى الحفاظ على استقلاليته وموضوعيته. ان تطبيق معايير التدقيق العامة والمناسبة تساعد الجهاز الرقابي العالي على القبول بهذه المتطلبات.

الكفاءة

٣٥. ٢ ان النقاش ضمن الجهاز الرقابي العالي يعزز موضوعية وقوة الآراء والقرارات.

العناية اللازمة

٤٠. ٢ ينبغي على الجهاز الرقابي العالي ان يكون موضوعي في تدقيقه للمؤسسات والكيانات العامة . وان يكون عادل في تقييمه و في اعداد التقرير عن نتائج اعمال التدقيق .

٤٢. ٢ ان اداء وممارسة المهارات التقنية ينبغي ان تكون ذات جودة ملائمة بالنسبة الى تعقيدات التدقيق المعين. ينبغي ان يكون المدققون متنبهون للمواقف و نقاط ضعف الرقابة و التناقضات في مسك السجلات و الاخطاء و المعاملات غير الاعتيادية او النتائج التي يمكن ان تكون دالة على الاحتيال او النفقات غير القانونية او غير المناسبة و العمليات غير المرخص بها او الهدر او عدم الكفاءة او الافتقار الى النزاهة.

٢,٤٦ ان المعلومات حول الكيان الخاضع للتدقيق والمطلوبة في فترة عمل المدقق ينبغي ان لا تستخدم لأغراض خارج نطاق التدقيق واعطاء الراي او في اعداد التقارير وفقا الى مسؤوليات المدقق. من الاساسي ان يحافظ الجهاز الرقابي العالي على السرية فيما يخص امور التدقيق و المعلومات المثارة عن مهمة التدقيق الخاصة بها . مع ذلك ، ينبغي ان يخول الجهاز الرقابي بالإبلاغ عن الخروقات في القانون الى السلطات النيابية المناسبة .

١٠. فهم النزاهة

١٠-١ التوضيح

كما في مقاييس زيادة مرونة المنظمة تجاه مخالفات النزاهة ، فينبغي ان تعقد الاستثمارات بمرونة اخلاقية للموظفين. ان النزاهة او نزاهة الاعمال تعتمد على نزاهة الأشخاص المشاركين. لهذا ينبغي الاهتمام بالتدريب و تعليم الموظفين العموميين لكي يتمكنوا من الاستجابة وبشكل صحيح في المواقف ذات المخاطر الكبيرة او في حال واجهت معضلات في العمل .

١٠-٢ التساؤلات الرئيسية

- هل ان النزاهة تعد متطلب محدد لكل المناصب؟
- هل تمنح دورات التدريب الدورية لتأخذ بعين الاعتبار النزاهة؟
- هل موظفي المناصب المعرضة للخطر بلغوا بمخاطر معينة و اجراءات مضادة؟
- هل يحصل الموظفون على مساعدات خاصة و/ او مشورة للتعامل مع مخاطر النزاهة؟

١٠-٣ الملاحظات

النزاهة حسب متطلبات واضحة لجميع المناصب

إذا كانت نزاهة أسماء المنظمة كواحدة من المتطلبات الأساسية لموظفيها، سيتم تضمين الكفاءة الأخلاقية بشكل منهجي في تنمية قدرات الموظفين.

نزاهة التدريب (معضلة التدريب، الحكم الاخلاقي)

ينبغي ان تتم الاستثمارات لتعزيز الكفاءة الاخلاقية للموظفين. تعتبر الكفاءة الاخلاقية الاستعداد والقدرة على تنفيذ المهام بصورة كافية وبدقة وفي ضوء جميع المسؤوليات المطبقة، حتى حديثا، لا توجد لمواقف التغيير والتعقيد مبادئ توجيهية واضحة. دورات تدريبية لتعليم موظفي الخدمة المدنية كيفية التوصل للاستنتاج الصحيح اخلاقيا، يتماشى ذلك مع قيم ومعايير المنظمة.

ابلاغ الموظفين بمخاطر واجراءات النزاهة

اتخاذ الاجراءات المناسبة للحد من التعرض لانتهاكات النزاهة تعتبر غير كافية. ينبغي على المنظمة الابلاغ التام للموظفين بالمناصب المعرضة للخطر حول مخاطر النزاهة واجراءات النزاهة

المناسبة. ينبغي ان يدرك الموظفين المخاطر المحتملة ويكون اكر تقبلاً لبوادر سوء السلوك والاستجابة لها. إذا كان الأمر كذلك، يمكن للمؤسسة تقديم مطالب صارمة على الموظفين الذين يقومون بأنشطة الضعيفة. ينبغي فرز هؤلاء الأعضاء من الموظفين (انظر أيضا القسم المتعلق إدارة شؤون الموظفين). يجب ان يكون الفرز أيضا النظر في ظروف الأفراد والموظفين والاجراء، على سبيل المثال ما إذا كان ديناً، فيكونوا مدمنين، الخ.

مساعداة النزاهة/المجلس

يلعب مستشار النزاهة (أيضا) دورا استشارياً. فضلا عن كونه جهة اتصال، ويعتبر المستشار النزاهة مصدر المشورة لموظفي الخدمة المدنية التي تواجه قضية النزاهة.

١١. موقف الإدارة

١,١١ الوصف

تختلف أساليب المنظمات و الإدارة عن بعضها البعض في كثير من النواحي. فإن أسلوب الإدارة التي اعتمدها المنظمة تؤثر على نزاهتها. يجب أن تقدم الإدارة بنفسها نمودجا جيدا و إجراء بنشاط سياسة النزاهة المتكاملة. اذا وضعت الإدارة مثالا خاطئ، سيكون الموظفين أكثر ميلا لنسخ سلوكها وسيكونون أيضا مذنبين في غياب النزاهة. إذ لا تنفذ الإدارة سياسة النزاهة، أو قد لا يتم ذلك إلا نادرا، وسيعطي الانطباع بأن النزاهة لا تحظى بأولوية عليا.

٢,١١ التساؤلات الرئيسية

- هل تعزز الإدارة بنشاط أهمية النزاهة؟
- هل تسعى الإدارة بنشاط لتنفيذ سياسة النزاهة واجراءات النزاهة؟
- هل تستجيب دائما الإدارة بشكل مناسب لقضايا النزاهة؟
- هل تلتزم الإدارة بنفسها بتعليمات النزاهة و/أو قواعد السلوك، بوصفها كمثل لسلوك الاخلاقي المناسب (ISSAI، ٦، ٤٠، ب، عنصر ٢)؟

ملاحظات

تشجيع الإدارة لأهمية النزاهة

من غير الكافي للمدراء إظهار بانهم يعملون بنزاهة. عليهم ان يظهروا ان النزاهة شيء مهم بالنسبة اليهم قولاً وفعلاً وان النزاهة تدعو الى توخي الحذر وذلك عن طريق سياسة النزاهة، تساعد المنظمة الموظفين بان يكونوا موظفين مدنيين جيدين. بإمكانهم القيام بذلك قولاً من خلال التأكيد على أهمية النزاهة، على سبيل المثال في بيان مهمة المنظمة و في الخطب و في وسائل الأعلام الداخلية وفي إجراء اتصالات غير رسمية.

توجيه الادارة

على الادارة ان تسعى بصورة فاعلة الى تنفيذ سياسة النزاهة واجراءات النزاهة. في القيام بذلك، ينبغي ان تحقق التوازن بين:

- اجراءات وقائية وقمعية
- الامتثال والتشجيع

ينبغي ان يتضمن نظام النزاهة على جميع عناصر القمعية والوقائية. تحدد العناصر الوقائية لإيقاف خروقات النزاهة بينما تحدد العناصر القمعية للكشف والتحري عن الخروقات ومعاقبته. اذا لم يعاقب على خروقات النزاهة، سيؤدي الى خسارة في التحفيز بين رغبة موظفي المنظمة في العمل. رغم ان جميع العناصر مهمة، ينبغي ان يركز الاستثمار على التدابير الوقائية. ان الجهود الواجب بذلها للوقاية من الحوادث هي أكثر استدامة وأكثر ايجابية و لها تأثير اكبر وهي أقل من الجهد الواجب بذله للتحري عن الضرر وعلاجه ولاسترجاع الثقة بعد حدوث حادث معين.

ينبغي ان يتضمن نظام نزاهة معين جميع عناصر الامتثال والتشجيع. ان سياسة الامتثال قائمة على قواعد وهي بالتالي موجهة لفرض تعليمات وأدلة وإجراءات من الجهة العليا والرقابة على سلوك غير متوقع والعقاب عليه. ان سياسة التشجيع موجهة نحو تعزيز اليقظة والشعور بالمسؤولية عن النزاهة بين الموظفين (الكفاءة الأخلاقية). وباعتبارها منهجاً يعتمد على الخبرة فان الموازنة الجيدة يتم ضمن الامتثال عند الضرورة والتشجيع عند الامكانية.

التعامل مع قضايا النزاهة

على المدراء التعامل مع قضايا النزاهة بصورة دقيقة، لأن الموظفين سيكونون على علم بإجاباتهم و وبالتالي سيحذون حذوهم. ان رد الادارة الصحيح سيكون له اثر ايجابي حول وعي الموظفين بالنزاهة. كذلك لاحظ الملاحظات في الفصل ١٠,٣ حول الاجابة على خروقات النزاهة.

الدور النموذجي للإدارة

ينبغي ان يعمل موظف مدني معين "على نحو يليق بموظف مدني جيد"، في المقام الأول يكون موظف مدني معين مسؤول عن تصرفاته الخاصة به وعن إهماله. اذا كان أصحاب العمل في والمنظمة جيدين سينعكس هذا في تشجيع موظفيهم في هذا المجال. ينبغي ان تضع الادارة من القمة الى القاع مثال جيد للموظفين وان يكونوا قمة في النزاهة. ينبغي ان يكون المديرين على علم بان موظفيهم لا يصغوا فقط الى ما يقال بل فوق كل ذلك الى ملاحظة ما يفعلون.

١٢. الثقافة المؤسسية

١،١٢ الوصف

تشكل الثقافة المؤسسية الطريقة التي يتعامل بها موظفين المنظمة مع بعضهم البعض (بصورة داخلية) و مع أطراف أخرى (خارجية).

ان الثقافة تعد مجال معقد ولها تأثير كبير على النزاهة. تتضمن الثقافة التنظيمية ايضا نماذج اقل رسمية من الاجراءات مثل مناخ العمل واسلوب القيادة والقدرة على مناقشة القضايا والمشاكل الخاصة والعلاقات والولاء وانفتاح المنظمة للانتقاد ومسامحتها للأخطاء .

توجه اهتمام الادارة نحو النزاهة واهميتها التي التمسها وفيما اذا كان هناك تواصل مفتوح حولها و الانفتاح مع الاطراف الخارجية واضفاء الطابع المؤسسي للنزاهة من خلال مقابلات الاداء والاستشارة واطهار الانفتاح عند التعامل مع مخالقات النزاهة التي تعد ايضا من الجوانب المهمة في الثقافة التنظيمية. ان الاساس في تعزيز النزاهة من خلال الثقافة التنظيمية هو التواصل. ينبغي على الادارة التشجيع على مناقشة المشاكل و المعضلات و تقديم المشورة.

٢. ١٢ التساؤلات الرئيسية

- هل وجه الاهتمام الدوري الى اهمية النزاهة؟
- هل يمكن مناقشة الاسئلة حول النزاهة بسلامة؟
- هل هناك فرصة كافية للتعبير عن الانتقاد؟
- هل ان اهمية النزاهة موضحة بشكل جلي الى العلاقات الخارجية ؟
- هل هناك وسائل اتصال مفتوحة حول مخالقات النزاهة وكيفية التعامل معها؟
- هل هناك ثقافة تحمل الاخرين مسؤولية اجراءاتهم؟
- هل هناك اعتبار كافي للرضا في العمل ؟

٣. ١٢ الملاحظات

الانفتاح ووسائل الاتصال الداخلية

وجود سياسة نزاهة يعد شيء واحد. وان التواصل لا يقل اهمية عنها . لضمان ان الاهتمام المستمر والمناسب قد وجه الى اهمية النزاهة ، ينبغي نشر مجموعة من وسائل الاتصال المتوفرة .في حال لم تبدي المنظمة الاهتمام الكافي الى النزاهة او تسلط الضوء على اهميتها، فأنها تفتح الباب الى المخاطر. من جانب انها قد تؤدي الى موظفي لا يدرك مقدار الاهمية التي التمسها المنظمة للنزاهة. ومن جانب اخر ، فأنها قد تؤدي الى الشك بأعمال المنظمة التي تتوقعها من الموظفين وما الذي على الموظف ان يعمل من جانب النزاهة . لهذا من المهم ان تثير المنظمة دوريا قضية النزاهة. وبأجراء ذلك ، فأنها ستظهر ان النزاهة مهمة و ان الموظف يتوقع ما يعمل تجاه النزاهة. يمكن للنزاهة التواصل بمختلف الطرق و بمختلف الاوقات:

- خلال مقابلات الاداء واستشارات العمل
- من خلال انتاج ونشر المعلومات
- من خلال المنظمة من خلال دعم المدراء حزم المعلومات و التدريب الهادف لكي يتمكنوا من لفت الانتباه الى النزاهة وبطريقة مهنية وطبيعية

- خلال الدورات الداخلية ودورات التدريب الخارجية .

القدرة على التدريب والشك والانتقاد مع الزملاء والجهات العليا

ان القدرة على مناقشة المشاكل المهنية والخاصة يعد شرط مهم للنزاهة. في حال عدم القدرة على مناقشتها ، فلن يكون الموظف قادر على ايجاد الاجوبة . فهناك مخاطر من تدهور و تأجج الموقف من فقدان النزاهة. ينطبق نفس الشيء على المعضلات الملموسة والتي قد تثار في العمل. وفي حال عدم تمكنهم من المناقشة ، فهناك مخاطر من الاعتماد المبالغ فيه على الآراء والاحكام الخاصة للمعضو في الكادر. ينبغي ان يكون المدراء وبشكل خاص متقبل للمشاكل والشكوك والانتقاد. وعلى الزملاء ان يكونوا قادرين ايضا على توجيه بعضهم الاخر حول اجراءاتهم.

توجد هناك ثقافة المسؤولية في حال لم يعد الزملاء النظر في مناقشة القضايا الصعبة او الجوهرية وحدود مسؤولياتهم مع بعضهم البعض ، فيما اذا كانوا مطالبين بذلك او لا ، من اجل توضيح واختبار المواقف الاخلاقية المشتركة والسعي لتطبيق اطر العمل الاخلاقية .

التواصل والانفتاح الخارجي

يساهم التواصل الجيد مع الاطراف الثالثة ايضا بنزاهة المنظمة . تنص المنظمة ذات الثقافة المفتوحة على ما تمثله وما تكون مسؤولة عنه . يكون هذا الانفتاح مهما بشكل خاص في التواصل مع العامة و المزودين والاعمال والمنظمات الاجتماعية . يساهم نشر قواعد السلوك على الانترنت او ، حتى بشكل افضل ، توزيعها بفاعلية او تضمين الاطراف الخارجية في اعدادها في الفهم الجيد لتوقعات والتزامات بعضهم البعض .

الانفتاح عند التعامل مع خروقات النزاهة

يعتبر الجانب المهم من ثقافة المنظمة الاستجابة المتناسقة لخروقات النزاهة . وان عدم اتخاذ الاجراءات او الاستجابة بشكل غير كامل يعتبر اشارة للموظفين بأن المنظمة لا تُقيم النزاهة . بالتالي ، يشجع افتقار الشخص للنزاهة الاخرين . يوجد هنالك ايضا خطر الانتهاكات الطفيفة في البداية التي قد تنمو في اكثر الانتهاكات خطورة اذا تركت غير مصححة . بغض النظر عن خطورة الانتهاكات ، يجب ان تتصرف الادارة بشكل متناسق والتواصل مع استجابة الموظفين والمنظمة بحيث انه من الواضح بأن ذلك السلوك لا يمكن القبول به .

تحمل مسؤولية بعضهم البعض

ومن الجوانب المهمة للثقافة المفتوحة التي تدعم النزاهة هو ان يتحمل اعضاء الكادر الوظيفي مسؤولية بعضهم البعض بالنسبة لسلوكهم ومن اجل الحفاظ على نزاهة المنظمة .

القناعة في العمل

يمكن ان يتخذ الافتقار الى القناعة بين الموظفين جميع انواع النتائج السلبية للمنظمة ، مثل الانتاجية المنخفضة و نسب التغيب المرتفعة . وتعتبر ارضية خصبية لنمو السلوك غير المقبول. لذلك يجب على الادارة التنبيه الى الاشارات بأن الموظف يمتلك القليل اولا توجد لديه قناعة في العمل . ان ظروف التوظيف تمتلك التأثير الاكبر على القناعة في العمل وبالتالي نزاهة الموظف . ويساهم الراتب والقدرة على تلقي الدورات التدريبية والفرصة للتقدم خلال المنظمة في القناعة في العمل .

ان الموظف الذي يتلقى رواتب قليلة هو الاكثر عرضة للرشوة . ان الموظف الذي لا يستطيع التقدم اكثر يمكن ان يصبح غير راض و مستاء وبالتالي يمثل خطرا للنزاهة . وبالتالي ينبغي على المنظمة الاقرار بأهمية هيكلية التعويض وخطط التدريب والتطوير المناسبة للأعضاء الفرديين للكادر .

١٣ . الاختيار والتوظيف

١,١٣ الوصف

يعتبر الموظفين رأس المال الاجتماعي للمنظمة . لذلك يجب ان تكون سياسة النزاهة تتمحور على الموظفين . وفرت ادارة الموارد البشرية وسياسة شؤون الموظفين العديد من الفرص للمنظمة للنظر في نزاهة الموظفين .

٢,١٣ الاسئلة الرئيسية

- هل تعتبر الاجراءات الثابتة مناسبة للتعامل مع جميع التطبيقات ؟
- هل تم التشاور مع لجنة الاختيار الاستشارية ؟
- هل تم تقييم اعضاء وموظفي التدقيق في الجهاز الرقابي العالي (اختبار ما قبل التوظيف) بالنسبة الى مؤهلاتهم ونزاهتهم الاخلاقية من اجل اداء مهامهم بشكل كامل (المعيار الدولي لأجهزة الرقابة العليا ١ : اعلان ليما ، الاختيار ١,١٤)؟
- هل يتم فحص السير الذاتية والشهادات و المراجع وغيرها دائما ؟
- هل تعتبر النزاهة جزءا من البرنامج التعريفي للأعضاء الجديدين من الكادر الوظيفي ؟
- هل يوقع الموظف على تعهد بالسرية ، ان كان ذلك ضروريا؟
- هل يتم الاخذ بنظر الاعتبار النزاهة بشكل دوري في استشارات العمل ومقابلات الاداء ؟
- هل تكون النزاهة اعتبارا خاصا عند توظيف الموظف الخارجي والمؤقت ؟ (المعيار الدولي لأجهزة الرقابة العليا ٤٠ : ٦ ب ، العنصر ٢)؟
- هل تؤخذ النزاهة بنظر الاعتبار عند مغادرة الموظف او خلال المقابلات الموجودة؟

٣,١٣ ملاحظات

اجراءات التعيين والاختيار والتعاقد

يجب ان تكون المنظمة محمية ضد "الاشخاص السيئين " او الموظف غير النزيه ، عند توظيف موظفي جديد . وظهرت التجربة ان السلوك غير المناسب من قبل فرد ما يحفز على سلوك مشابه من قبل الاخرين . ويمثل هذا الفرد تهديدا خطيرا على نزاهة المنظمة . ولذلك انه من المهم ان تمتلك المنظمة سياسة توظيف جيدة . ولا ينبغي عند اختيار الموظفين الجدد مراعاة الخصائص المهنية فقط مثل التعليم والخبرة في العمل ولكن ايضا مصداقية الاعضاء الجدد في الكادر . وفي جمع الاحوال يتضمن هذا :

- تقديم ومراعاة اجراءات التطبيق الثابتة لتفادي القرارات الاعتبائية و المحسوبية . ويجب ان يتخذ قرار توظيف فرد ما من قبل اكثر من شخص واحد (مثال من قبل لجنة الاختيار)

- يجب فحص السير الذاتية والشهادات والمراجع من اجل الحصول على انطباع عن المعلومات الاساسية الخاصة بالمتقدم واداءه (ونزاهته) في المراكز السابقة .

عملية الاختبار

تتطلب معايير الأجهزة الرقابية العليا (المعيار الدولي لأجهزة الرقابة العليا ١ : اعلان ليما ، الاختيار ١٤،١) تقييم اعضاء وموظفي الأجهزة الرقابية العليا حول المؤهلات والنزاهة الاخلاقية من اجل ضمان اداء مهامهم بشكل كامل .

يجب اختبار الموظفين ليس فقط عند الانضمام الى المنظمة ولكن ايضا عند تغيير مراكزهم . وينبغي اعادة عملية الاختبار بشكل دوري ويمكن ان تتضمن :

- فحص سجلات المتقدم
- تقديم شهادة حسن سلوك
- الفحص الامني (الاستخبارات والخدمات الامنية)

اعتبار النزاهة خلال التقديم

لا يكون الاعضاء الجدد في الكادر الوظيفي على اطلاع بالأنظمة والاجراءات والسلوك المتوقع من قبل المنظمة التي انضموا اليها او القنوات التي يتوجب عليهم استخدامها من اجل اثاره قضايا النزاهة . في بعض الاحيان يكون من الضروري للعضو الجديد في الكادر الوظيفي ليكون متألفا مع وضعه الجديد . في البداية ، سيكون هو والمنظمة في موقف ضعيف . ولذلك ينبغي على اعضاء الكادر الوظيفي الجديد الابلاغ عن اهمية النزاهة عند الانضمام الى المنظمة . وهنا تكمن فائدة سياسة التقديم الجيدة مع الاعتبار الخاص للنزاهة . تتضمن سياسة التقديم الجيدة ما يلي :

- اداء التعهد او حلف اليمين الرسمي المتعلق بالنزاهة،
- شرح وتقديم مدونة قواعد السلوك ،
- الاخذ بنزاهة المستشار .

التعهد بالسرية

يجب ابلاغ الاعضاء الجدد في الكادر الوظيفي بأس قضايا تخص النزاهة في عملهم . ويعتبر توقيعهم على تعهد السرية من الوسائل الخاصة لوضع تلك القضايا في مجال اهتمامهم .

اعتبار النزاهة خلال استشارات العمل ومقابلات الاداء

يجب اثاره موضوع النزاهة في اوقات متعددة . بما ان سياسة النزاهة يجب ان تكون جزءا ثابتا من سياسة شؤون الموظفين ، ينبغي ان يتم النظر في النزاهة خلال استشارات العمل و مقابلات الاداء .

التعاقد مع الموظف الخارجي او المؤقت

غالبا ما يتم اتخاذ الموظف الخارجي للتغلب على مشاكل القدرات المؤقتة او لتوفير الخبرة المحددة التي لا تمتلكها المنظمة بنفسها . يجب اتخاذ المزيد من الحيطة مع هكذا موظفي بما انهم لا يملكون

أي ادراك بالقوانين والاجراءات المحددة (الهيكيلية) او القيم (الثقافة) التي تحكم المنظمة . يجب ان تكون المنظمة مستعدة لذلك وصياغة سياسة محددة للموظف الخارجي .

اخذ النزاهة بنظر الاعتبار عند مغادرة الكادر

يغادر الموظفون المنظمة لأسباب متنوعة . فيكون بإمكانهم التقاعد ويمكن ان يتم انهاء العقد المؤقت و ايجاد عمل اخر لانهم يسعون الى نوع مختلف من العمل او لعدم اقتناعهم بعملهم مع المنظمة . ومهما كان السبب، يتوجب اجراء مقابلات المغادرة دائما عند مغادرة احد اعضاء الكادر الوظيفي . يجب على صاحب العمل ان يجد السبب الذي يكمن خلف مغادرة الكادر الوظيفي للمنظمة . يمكن للأشخاص ان يكونوا غير سعيدين بالثقافة وبرواتبهم والادارة او الجوانب الوظيفية . ويعتبر ذلك نتيجة مهمة للمنظمة بسبب ان تلك العوامل يمكن ان يثير السلوك غير المقبول. عندما يغادر الموظف المنظمة يكونون اكثر حرية في الحديث عن تلك الامور ومستعدين في التعبير عن اراءهم . ويمكنهم الى الاشارة الى التحسينات التي يمكن ان تجريها المنظمة . وكجزء من سياسة المغادرة :

- اجراء مقابلات المغادرة متى اراد اعضاء الموظف المغادرة
- سؤال الموظف اين يمكن اجراء التحسينات وذلك خلال مقابلات الخروج.
- اثاره قضيه النزاهة خلال مقابلات المغادرة
- اعداد تقرير عن جميع مقابلات المغادرة
- تسجيل مقابلات المغادرة وتنسق من قبل موظفي الدائرة
- اجراء التحليل السنوي حول اسباب المغادرة ونقاط التحسن .

١٤ . الاستجابة لانتهاكات النزاهة

١,١٤ الوصف

يجب على المنظمة الاستعداد بشكل كامل لانتهاكات النزاهة او الاشتباه في فرد ما ، كذلك اتخاذ الاجراءات الوقائية لمنع حدوث انتهاكات النزاهة . وتساعد الاستجابة الفاعلة للانتهاكات (سواء كانت حقيقية او مشتبه بها) في منع الانتهاكات المستقبلية . انها تؤكد على القيم والمعايير وتساعد الموظف على مقاومة المغريات . ويؤدي الاشتباه بالانتهاكات بشكل سريع الى الاضطرابات والتوتر ضمن المنظمة . يمكن للاستعداد الجيد ان يمنع المزيد من التصعيد ويساعد في استرجاع الهدوء . تتضمن الاجراءات الاساسية ما يلي :

- اجراءات الابلاغ و الشكاوى من اجل تحديد الانتهاكات الفعلية والمحتملة في الوقت المناسب
- اجراءات التحقيق المنظمة
- وضع العقوبات (الجزاءات) في اطار عمل واضح .
- سجل الانتهاكات والعقوبات الفعلية.

٢,١٤ اسئلة رئيسية

- هل هناك اجراء اشعار منفذ للمستخدمين لتسجيل الانتهاكات المشكوك بها (اجراء المُبلغين عن الاعمال الخاطئة) ؟ (الساوي ٤٠، الصفحة ٦، المادة ٢)
- هل ان المدراء منفتحون عبر المستخدمين للإبلاغ عن الانتهاكات المشكوك فيها؟
- هل يساهم استشاري نزاهة في تحديد الانتهاكات؟

- هل هناك اجراء لإشارات معالجة او شكوى من مصادر خارجية؟
- هل هناك بروتوكول للاستقصاء عن انتهاكات النزاهة؟
- هل تسجل هذه الخروقات مركزياً؟
- هل تستجيب المنظمة دائماً لانتهاكات النزاهة؟
- هل ابلغ عن الشك بالجزم الى النائب العام او الشرطة؟
- هل يتم تقييم ومناقشة الحوادث مع الموظف المعني؟

٣,١٤

اجراءات الاشعار ومساهمة الادارة و مستشاري النزاهة قبل يمكنها ان تستجيب الى انتهاك نزاهة ينبغي ان تعلم ادارة المنظمة بها. لذلك يجب وضع آلية اجراءات لإبلاغ الادارة عن سوء الادارة ولحماية الموظفين الحكوميين والذين يرتكبون هذه الافعال الى وتعرف هذه الاجراءات بأنظمة المُبلِغين عن الاعمال الخاطئة. هناك انواع متعددة من سوء الاداء التي ينبغي الابلاغ عنها مثل:

- الانتهاكات الخطيرة.
- انتهاكات كبيرة للأنظمة او القواعد.
- تضليل السلطات القضائية.
- التهديدات الخطيرة للصحة العامة و الامن والبيئة.
- اخفاء متقصد للمعلومات حول سوء الاداء
- ويعد شرط مسبق للإبلاغ ان الادارة يجب ان تكون مفتوحة امام موظفيها للإبلاغ عن الانتهاكات المشكوك فيها.

وينبغي ان يستند الاشعار الى "الشكوك العقلانية" وينبغي ان لا يتخذ مع وجهة نظر شخصية او قرارات سياسة نقدية، وينبغي ان تكمل اجراءات الاشعار شكل وظيفة المستشار في المنظمة، ويساعد اجراء الشكوى اضافة الى اجراءات الاشعار في استلام اشارات اضافية حول سوء الاداء المحتمل (على سبيل المثال اعضاء من العامة).

الإشارات المعالجة و الشكاوى من المصادر الخارجية

ينبغي ان لا تمتلك المنظمة إجراءات متبعة للمبلغين عن الاخطاء الداخلية فقط ولكن للإشارات المعالجة والشكاوى من المصادر الخارجية ايضاً.

بروتوكول التحقيق

ينبغي تنفيذ تقارير تحقيق لسوء الاداء المحتمل. ينبغي ان تحدد، على سبيل المثال كيف سينفذ التحقيق ومن سيكون مسؤولاً عنه.

سوء الاداء

ينبغي ان يتضمن السجل اشعار الانتهاكات المحتملة الفعلية من بين اشياء اخرى ، معلومات حول متابعة الاشعارات و التطبيق المؤيد. و تسلم صيغة السجلات الاساسية للمعلومات الى الادارة.

المصادقة (الاستجابة الى الانتهاكات)

ينبغي ان تستند مصادقة انتهاكات النزاهة (العقوبة) على سياسة مصادقات تقدم المعايير التي تستخدم لتقرير كيفية محاسبة انتهاكات النزاهة. وتظهر سياسة المصادقة للموظف كيفية تبني الادارة للنزاهة. وفي ضوء هذا ينبغي ان يحتفظ بسجل للمصادقات المفروضة في السابق واسباب عملها.

ابلاغ المدعي العام او الشرطة

ان كان هناك ظن بأن جريمة قد ارتكبت يمكن ان يبلغ عنها الى النائب العام او الشرطة. وفي بعض الحالات يمكن ان يكون ذكر هذه الحوادث اجباري، ويمكن فرض اجراءات انضباطية ايضاً مثل التوبيخ و الايقاف و النقل او الطرد (حيث يكون اكثر الاجراءات اهانة).

تقييم الحوادث

من المهم تقييم انتهاكات النزاهة بعد انتهاء التحقق منها من اجل التعلم من الحوادث. ربما يكون الانتهاك ليس حادثة وانما يشير الى نمط واسع من خروقات النزاهة ، ومن المفيد ايضاً اكتشاف اذا ما كان ضعف الضوابط (النظامي) قد ادى الى الانتهاك المحتمل. في النهاية فأن انتهاكات النزاهة و ظروفها يمكن ان يكون لها اثر مهم على الكادر الوظيفي العامل في البيئة التي يحدث فيها الانتهاك، على سبيل المثال زملاء الشخص المذنب المباشرين.

١٥. المسؤولية المحاسبية و الشفافية

١,١٥ الوصف

ان نزاهة المنظمة لها اثر كبير على كل من اصحاب المصالح الخارجيين والداخليين. ولذلك ينبغي ان تبرر الادارة خارجياً وداخلياً تصميم و عمل نظام رقابة النزاهة واي تغيير يحدث فيه. وتعطي المسؤولية المحاسبية الادارة شعوراً بمسؤولية اكثر لنزاهة المنظمة. يكرس الساي ٢٠ اهتماماً خاصاً بالمسؤولية المحاسبية و الشفافية كعامل للحوكمة الرشيدة للساي. و ينعكس هذا بوضوح في الاسئلة الرئيسية لمجموعة نظام رقابة النزاهة.

٢,١٥ اسئلة رئيسية

عامة

- هل استلمت الادارة العليا تقارير لتفسير سياسة النزاهة المتخذة؟
- هل استلم ممثلو الكادر الوظيفي تقارير لتفسير سياسة النزاهة المتخذة؟
- هل استلمت السلطات المنتخبة ديمقراطياً (البرلمان، المجالس البلدية، ... الخ) تقارير تفسير سياسة النزاهة المتخذة؟
- هل ان تشكيل التقارير ومحتواها نظامياً مؤشرات واضحة؟

تفاصيل لأجهزة الرقابة العليا

- هل ان تفويض و دور ومسؤوليات وتنظيم و مهمة و استراتيجيات و ادلة التدقيق و الاجراءات والمعايير العامة (الساى ٢٠، الفصل ٣/٢)؟
- هل تخضع نتائج و استنتاجات تدقيق جهاز الرقابة العالي الى اجراءات مناقضة (بالتشاور مع الجهة الخاضعة للتدقيق) (الساى ٢٠، الفصل ٣)؟
- هل ان الحسابات العامة لأجهزة الرقابة العليا تخضع الى تدقيق خارجي او مراجعة برلمانية (الساى ٢٠، الفصل ٤)؟
- هل ان الساى منفتح حول اجراءات منع الفساد وتأكيد وضوح وقانونية عملياتها الخاصة (على سبيل المثال مصادقات انضباطية) (الساى ٢٠، الفصل ٥)؟
- هل إن حالات المدقق (قضاة في المحكمة او موظفين مدنيين أو آخرين) هي صلاحياتهم والتزاماتهم العامة (المعيار الدولي لأجهزة الرقابة العليا ٢٠، الفصل ٥)؟
- هل تنفذ عمليات الاستعانة بمصادر خارجية والخبرة ونشاطات مشاركة التدقيق مع جهات خارجية عامة أو خاصة ضمن إطار مسؤولية جهاز الرقابة العالي وهل تخضع لأحكام دقيق(المعيار الدولي لأجهزة الرقابة العليا ٢٠، الفصل ٥)؟
- هل تصدر قوانين السلوك المهني وهل هي عامة (المعيار الدولي لأجهزة الرقابة العليا ٢٠، الفصل ٥)؟
- هل يصدر جهاز الرقابة العالي تقارير عامة حول نتائج التدقيق والإدارة والأداء والتواصل المفتوح مع وسائل الإعلام أو الجهات المهمة الأخرى (المعيار الدولي لأجهزة الرقابة العليا ٢٠، الفصل ٥)؟

٣-١٥ الملاحظات

المساءلة الداخلية (الإدارة وممثلي الكوادر)

ينبغي أن تسلّم تقارير النزاهة الدورية إلى الإدارة العليا وممثلي الكوادر، إذ إن التقرير المقدم من الممكن أن يمثل جزء من تخطيط المنظمة ودورها الرقابي. ومن الممكن أن يقدم التقرير الخاص بممثلي الكادر الوظيفي في التقرير السنوي الاجتماعي أو وثائق مماثلة.

المساءلة الخارجية (السلطات المنتخبة ديمقراطياً)

ينبغي أن تحاسب المنظمة خارجياً وذلك خدمة لنزاهتها، بصيغة تقرير سنوي على سبيل المثال، وذلك من أجل انتخاب السلطات بديمقراطية على سبيل المثال البرلمان أو المجلس البلدي، وبتطبيق ذلك فإن المنظمة تعترف بأهمية النزاهة بالنسبة لشركائها الخارجيين.

كما ينبغي تسليم التقرير إلى المراقبين في المنظمة ليتم انتخاب السلطات بشكل ديمقراطي، وبذلك يتسنى للمراقبين تشكيل صورة عن نظام رقابة النزاهة الذي يشرفون عليه وتحديد ما إذا كانت هناك أي نقاط ضعف.

وتقع ضمن القطاع العام مهمة المسائلة العامة، إذ إن المساهمة التلقائية العامة في الأموال العامة من دون إشراف القطاع العام من شأنها إن تعطل عمل القطاع العام. وتعني الطبيعة الحصرية للمهام العامة (على سبيل المثال سلطة اتخاذ الإجراءات التصحيحية) أيضاً ضرورة إعطاء ضمانات بأن

النزاهة محمية بالحد الممكن، ويستطيع الأعضاء المهتمين من الحصول على رؤية واضحة تخص تخطيط وعمل إدارة النزاهة وذلك عن طريق المسائلة الخارجية على سبيل المثال الاطلاع التقرير السنوي أو عبر قناة عامة كالأنترنت.

هيكلية إعداد التقارير المنهجية

تزداد قيمة تقارير المسائلة عن النزاهة عندما تستخدم هيكلية إعداد التقارير المنهجية وعند إدراج مؤشرات واضحة في التقارير.

معايير أجهزة الرقابة العليا

نظرا للطبيعة النموذجية لأجهزة الرقابة العليا فمن الضروري تطبيق المعايير ذات الجودة العالية لضمان الشفافية والمسائلة وهذا يظهر في المعايير المذكورة في معيار جهاز الرقابة العالي ٢٠: "مبادئ الشفافية والمسائلة".

١٦- التدقيق والمراقبة

١٦-١ الوصف

تعد أعمال تدقيق النزاهة وسائل مناسبة للإدارة من أجل الحصول على رؤية خاصة بجودة نظام رقابة نزاهة المنظمة، إذ إن أعمال التدقيق تلك من الممكن أن تنفذ عبر الرقابة الداخلية/ قسم التدقيق أو بوساطة مدقق خارجي، وتكون تلك الأعمال ذات قيمة أكبر في حال وجود وعي إداري بنتائج تدقيق النزاهة والتوصيات وبالتالي الاستجابة المناسبة لتلك النتائج.

١٦-٢ أسئلة أساسية

- هل يقوم مدقق خارجي بتدقيق نظام النزاهة دورياً؟
- هل يراجع مدقق خارجي أو مراقب نظام النزاهة دورياً؟
- هل تراقب الإدارة أو تقيم نظام النزاهة دورياً؟

١٦-٣ ملاحظات

داخلي (رقابة داخلية/ قسم التدقيق)

ينبغي أن تنفذ الرقابة الداخلية أو قسم التدقيق أعمال تدقيق النزاهة والإبلاغ عن النتائج إلى إدارة المنظمة. وقبل البدء بالتدقيق، ينبغي اتخاذ القرارات حول نطاق التدقيق وعمقه وهذا من شأنه أن يتيح فرصة تلبية الاحتياجات الإدارية بالحد الممكن، وعلى الرغم من ذلك قد يكون تأثير ذلك عكسي على استقلالية التدقيق.

الخارجي (المدقق الخارجي/ المراقب)

يقوم المدقق أو المراقب أو المدقق الخارجي بمراجعة إدارة نزاهة المنظمة ويعد التقارير عنها، ويقوم المدقق أو المراقب، في حالة التدقيق الخارجي، بتحديد نطاق التدقيق وعمقه (مع الرجوع للتشريعات

المناسبة)، وهذا من شأنه أن يحسن استقلالية التدقيق، وإضافة تأثير إيجابي يصب في صالح التدقيق الخارجي فينبغي الاستناد إلى النتائج التي تستطيع الإدارة الاعتماد عليها.

المراقبة وتقييم السياسة

ينبغي أن يعبر عن سياسة النزاهة بموجب أهداف ونشاطات محددة، ولتجنب إهمال الأهداف والنشاطات فينبغي أن تشكل تلك الأهداف والنشاطات جزء من التخطيط والرقابة وذلك لغرض مراقبة عمليات المنظمة، وفي هذا السياق، فإن الإدارة تبلغ المديرين الأقدمين عن تطبيق النشاطات المتفق عليها ونتائجها. وينبغي إجراء فحوصات دورية لإنجازات السياسة. وهنا السؤال يطرح نفسه، هل تُطبق النشاطات والمقاييس المتفق عليها وهل تُثمر السياسة عن النتائج المرغوب بها؟ في حال كانت النتائج غير مرضية تماما، فعندئذ ينبغي مراجعة السياسة.

٨-٤ تقييم مستوى التكامل

يقدم تقييم مستوى تكامل نظام رقابة النزاهة رؤية عن مرونة المنظمة الموجود فعلا لمواجهة خروق النزاهة.

يعتمد مستوى التكامل على:

- وجود المقاييس.
- جودة وملائمة المقاييس وتصميمها.
- إيصال المقاييس ومدى وعي الكادر الوظيفي بها.
- قبول المقاييس.
- دمج المقاييس في الإعداد للخطط والدورة الرقابية.
- جودة تطبيق المقاييس والتنفيذ.
- تجهيز المعلومات والمسائل عن تطبيق المقاييس وتأثيرها.
- تقييم المقاييس ومراجعتها، عند الحاجة.

إن إدراج جميع تلك العناصر في منهج التقييم سيكون أمرا معقدا للغاية، لذا تم وضع طريقة بسيطة نسبياً لجمع نقاط مستويات التكامل:

المستوى	المعايير
٠	- المقياس غير موجود
١	- المقياس موجود - المقياس غير منفذ / ولم يتم ملاحظته
٢	- المقياس موجود - المقياس غير منفذ / ولم يتم ملاحظته - المقياس غير ساري المفعول
٣	- المقياس موجود - المقياس غير منفذ / ولم يتم ملاحظته - المقياس غير ساري المفعول

تشير النقاط إلى إن مستوى النمو المنجز مسبقاً، يتطلب مستوى النمو أعلى مستوى. مع ذلك في مؤسسات معينة هناك ، بعض المقاييس تكون أقل أهمية أو لا تطبق . وسيكون هذا واضحاً عندما يتم تسجيل نقاط مستوى النمو وبنقاشه المشاركين.

يأخذ تقييم مستوى النمو بنظر الاعتبار كافة المقاييس ذات العلاقة و تأثيراتها. إذا طبقت طريقة التقييم على دائرة ذات أكبر مؤسسة، يتم أيضاً أخذ بنظر الاعتبار المقاييس المطبقة في المؤسسة ككل بالإضافة إلى تلك المقاييس المطبقة بشكل صحيح على وجه التحديد للدائرة.

تسجيل نقاط مستوى النمو لنظام رقابة النزاهة

من أجل تسجيل نقاط مستوى النمو لنظام رقابة النزاهة ، فمن الأسهل منح أعضاء المجموعة بنقاطهم المحرزة فردياً أو بمجاميع صغيرة. إذا اقتضى الأمر يمكن مناقشة النقاط المحرزة فردياً وبالنهاية تعديلها .

يتم التوصل إلى نقاط المجموعة المتعلقة بالنمو لنظام رقابة النزاهة في ثلاثة خطوات :

- ١- تقييم مستوى النمو لكل مقياس من خلال إيجاد معدل النقاط المحرزة الفردية ومناقشة المجموعة .
- ٢- تحديد مستوى النمو لكل مجموعة باحتساب معدل المقاييس بالمجموعة ؛
- ٣- تحديد مستوى النمو بكامل نظام رقابة النزاهة باحتساب معدل المجاميع .

٨-٥ تحليل مواطن القوة والضعف لنظام رقابة النزاهة

اعتماداً على التقييم الكامل لنظام رقابة النزاهة ، من الممكن الآن تلخيص نتائج المجاميع الرئيسية . هذا سيساعد التحليل الخاص بمواطن القوة والضعف من خلال إدخال معدل النقاط المحرزة لمستوى النمو لكل مجموعة من ثم احتساب معدل مجموع النقاط الكلي (انظر إلى الجدول أدناه). تم إدراج النقاط المحرزة في تقرير الإدارة .

الرقم	مجاميع الضوابط الرقابية	المعدل	المستوى
	الضوابط الرقابية العامة		
١	إطار عمل السياسة		
٢	قابلية التعرض للضرر /تحليل المخاطر		
١٣	التعبئة والاختيار		
١٤	الاستجابة إلى انتهاكات النزاهة		
١٥	المساءلة المحاسبية		
١٦	التدقيق والرقابة		
	الضوابط المادية		
٣	المسؤوليات		
٤	إطار العمل القانوني لجهاز الرقابة العالي		
٥	أنظمة وقوانين النزاهة		
٦	المؤسسة الإدارية والرقابة الداخلية		

		الأمن	٧
		الضوابط المعنوية	
		القيم والمعايير	٨
		المعايير المهنية لجهاز الرقابة العالي	٩
		إدراك النزاهة	١٠
		موقف الإدارة	١١
		الثقافة المؤسسية	١٢
		معدل النقاط المحرزة الكلي لكل المجاميع	

يحدد معدل النقاط المحرزة الكلي مستوى النمو لنظام رقابة النزاهة ككل . انظر الى الجدول أدناه :-

النقاط المحرزة للنمو لنظام رقابة النزاهة	المستوى
$1 > x > 0$	١ منخفض
$2 > x > 1$	٢ متوسط
$3 > x > 2$	٣ عالي

يعد مستوى النمو مخرجات لتحليل الفجوة في الفصل التاسع.

٩ - تحليل الفجوة والتوصيات

٩-١ بعد إتمام تقييم قابليات التعرض للضرر ومستوى النمو لنظام رقابة النزاهة ، أصبح من الممكن تحليل ما إذا كان نظام الضوابط الحالي دون أو أعلى في التوازن من مستوى قابلية التعرض للضرر للمؤسسة أو عملياتها . وإذا كان كلا المستويين غير متوازنين ،أذا هناك فجوة ، وعادة ما تشير إلى أن نظام رقابة النزاهة يحتاج إلى تقوية . وحتى في حالة التوازن ما بين مستوى قابلية التعرض للضرر ومستوى النمو لضوابط النزاهة (على سبيل المثال كلا المستويين في المستوى متوسط) قد لا يزال مرغوبا في تقليل بعض من قابليات التعرض للضرر المحددة أو للتعامل مع ضوابط معينة تلك التي تكون بحاجة إلى التقوية.

يركز تحليل فجوة الانتوسنت على مستوى المؤسسة الكلي أو الهدف كما هو محدد في المرحلة الأولى من المنهجية ، في حالة لم يشمل التقييم جهاز الرقابة العالي بالكامل . في هذا المستوى من المجموعة يأخذ المشاركون بنظر الاعتبار مستوى النمو وقابليات التعرض للضرر المحددة لضوابط النزاهة .بالإضافة إلى ورشة العمل من الممكن إجراء تحليل الفجوة على مستوى يحتوي على تفصيل أكثر للمخاطر المحددة ، لكن هذا الاختيار لا يتم تغطيته في هذا الدليل . (ان التوجيهات المحددة الخاصة بتقييم المخاطر المفصل متوفرة بشكل منفصل) .

يمكن للمؤسسات أن تتغلب على قابليات التعرض للضرر بطرق مختلفة . في البداية ، أنهم قد يحاولون إزالة أو تقليل أوجه التعرض للضرر من خلال تجنب النشاطات التي تعرض للضرر . بعض الأحيان ، يكون بالإمكان إجراء النشاطات بطريقة مختلفة وبالتالي القضاء على النشاطات التي تكون عرضة لضرر انتهاكات النزاهة . ويقصد به ان المؤسسة قادرة على التعامل مع أصل قابلية التعرض للضرر . ومع ذلك ،يمكن أن يكون هذا صعبا في الممارسة العملية. يكون لدى المؤسسات العامة التزامات قانونية ولا يمكنها تجنب تورطها في النشاطات الحساسة .

تعد دراسة عوامل تعزيز قابلية التعرض للضرر احتمالية أخرى لتقليل قابلية التعرض للضرر . بعض الأحيان يمكن إجراء هذا من خلال التغيير المؤسسي أو إجراءات إعادة التصميم ،على سبيل المثال ، لتقليل التعقيد غير الضروري .

يعد أعداد وتنفيذ الضوابط الرقابية (لنزاهة) طريقة تكميلية للتغلب على قابليات التعرض للضرر . اعتمادا على مستوى النمو لنظام رقابة النزاهة ، تكون المؤسسة أكثر واطل مرونة لقابليات التعرض للضرر.

التوازن ما بين قابليات التعرض للضرر والضوابط الرقابية :

في البداية نحتاج إلى إثبات إذا ما كان هناك توازن ما بين نمو نظام رقابة النزاهة الخاص بالمؤسسة و ملف قابليات التعرض للضرر الخاص بالمؤسسة . ولإجراء ذلك نجري مقارنة ما بين أجمالي النقاط المسجلة لقابلية التعرض للضرر والنقاط المحرزة الكلية لمستوى النمو . يتم اجراء موازنة (im) على المستوى الكلي ، ويقصد بذلك ان تحليل الفجوة في هذا المستوى لا ينوي تقييم ما اذا كان هناك ربط دقيق ما بين قابليات معينة للتعرض للضرر ومقياس رقابة معين . وكما هو مبين في الفصل الثامن ، بان نظام رقابة النزاهة يحتوي ايضا على مجاميع عامة من الضوابط الرقابية التي لم يتم اعدادها تحديدا للتعامل مع قابلية واحدة محددة للتعرض للضرر او خطر لكن تهدف للتأثير الاوسع على مرونة مواجهة انتهاكات النزاهة .

ومن الأمثلة على ذلك صياغة سياسة للنزاهة وتدريب للتوعية بها. وبذلك فان تحليل الفجوة على هذا المستوى سيساعد في معرفة سواء كانت مرونة الكيان الكلية متماشية مع مستوى قابلية التعرض للمخاطر الكلي او لا.

سيناقش المشاركون في الجلسات العامة في ورشة العمل أكثر الامور قابلية للتعرض للمخاطر ذات الصلة بالموضوع والمحددة خلال التقييم وأكثر نقاط الضعف المؤثرة في نظام الرقابة على النزاهة علاوة على الروابط الممكنة بين الاثنين. الهدف من هذه المناقشة الوصول الى صورة مشتركة لأكثر امور المنظمة قابلية للتعرض للمخاطر الرئيسية وما يسببها وتوصيات الادارة حول كيفية تقليل نقاط قابلية التعرض للمخاطر و/او تطوير نظام الرقابة على النزاهة.

تقليل نقاط قابلية التعرض للمخاطر وتقوية الضوابط

سيعمل المشاركون خلال الجلسة القادمة من جلسة العمل بشكل مجاميع فرعية، ويمكن لمجموعة ثانوية واحدة او اكثر التركيز على نقط معينة حول نقاط قابلية التعرض للمخاطر المتأصلة وعوامل تعزيز قابلية التعرض للمخاطر. ويطلب من هذه المجاميع ان تعتبر إمكانيات تقليل مستوى قابلية التعرض للمخاطر خصوصاً في حالة ارتفاع نقاط قابلية التعرض للمخاطر. ستقوم المجموعة الفرعية الثانية بمراجعة مجاميع نقاط النضج ومناقشة على وجه التحديد فرص تقوية الضوابط.

سيوفر هذا الجزء من تحليل الفجوة اساساً لصياغة التوصيات للإدارة والذي يعد الخطوة التالية في المنهجية.

٢-٩ التوصيات والإبلاغ

على الرغم من ان تحليل الفجوة سيؤدي الى توصيات ذات أساس جيد حول كيفية تقليل مستوى الخطورة العام بوضع الأولويات وتنفيذ الإجراءات الجديدة او تطوير الإجراءات الموجودة.

في هذا الجزء من ورشة العمل سيتم الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما الذي يجب تطويره؟
- ما يجب على الادارة القيام به؟

يوجد هناك نوعين من التوصيات تستند على التقييم:

- توصيات تهدف إلى تقليل نقط قابلية التعرض للمخاطر وعوامل تطوير قابلية التعرض للمخاطر.
- توصيات تهدف إلى تطوير ضوابط النزاهة.

لغرض جمع التوصيات سيعمل المشاركون في نفس المجموعة الثانوية المحددة خلال تحليل الفجوة (راجع ٩-١). تقوم هذه المجموع الثانوية بكتابة التوصيات إما لتقليل قابلية التعرض للمخاطر او تقوية الضوابط على القصاصات اللاصقة. سيقوم المنسقون خلال هذه الجلسة العامة بمساعدة المشاركين على جمع التوصيات ذات المواضيع ذات الصلة وإعطائها النقط حسب الأولوية والأهمية. من المهم اضافة جدول زمني يبين مدى سرعة وقرب البدء بالتوصيات. في نهاية هذه الجلسة سيقوم المنسقون بتلخيص التوصيات وإدارة الأولويات مرة ثانية ويعوض هذا الأمر مع المشاركين وأولويات الادارة ومطابقتها مع المشاركين للتأكد من ان الملخص يعكس رأي المجموعة.

على هذا الأساس, يقوم المنسق (المنسقون) بالتعاون مع منسق الدورة بإعداد تقرير مسودة وعرض ادارة.

في النهاية, يجب تقديم تقرير التقييم متضمناً التوصيات إلى الادارة حيث ان الأخيرة مسؤولة عن ملائمة نزاهة نظام الرقابة. ويفضل ان يحضر وفداً من المشاركين للقاء الذي تطرح فيه نتائج ورشة العمل حيث إنها تعكس تقييماتهم ويمكن للمشاركين إجابة الأسئلة التي تطرحها الادارة وتوفير التعليقات والملاحظات.

لغرض تحفيز الوعي والدعم لمنهج النزاهة عموماً ولإجراءات محددة من الموصى به إيصال نتائج ورشة العمل بشكل موسع في كل المنظمة.

الملحق: نظام الرقابة على النزاهة

المجموعة	الاجراء	
١	إطار عمل السياسة	
	١-١ إجراءات النزاهة المتضمنة في إطار العمل النظامي الخاص بالسياسة	
	٢-١ اهداف موضوعية بعيدة المدى يتم صياغتها كجزء من نظام النزاهة	
	٣-١ الوقت والاموال المرصودة لتنفيذ اجراءات النزاهة	
	٤-١ الاتصال حول اجراءات النزاهة	
	٥-١ سياسة النزاهة الموضوعية بشكل رسمي في خطة السياسة الكلية	
٢	قابلية التعرض للمخاطر/ تحليل المخاطر	
	١-٢ قابلية التعرض للمخاطر العامة/ تحليلات المخاطر التي يتم تنفيذها بانتظام	
	٢-٢ تحليلات معمقة تنفذ لجوانب ومناصب قابلية التعرض للمخاطر	
٣	المسؤوليات	
	١-٣ المسؤوليات (الوظيفية) المحددة للنزاهة	
	٢-٣ المشورة النظامية بين الموظفين المسؤولين عن النزاهة	
	٣-٣ مستشار النزاهة	
	٤-٣ التنسيق الدوري مع منظمات خارجية واصحاب مصالح داخليون	
	٥-٣ المنسق المعين لسياسة النزاهة (خارجياً)	
٤	الاطار القانوني للجهاز الرقابي	
	١-٤ وجود الجهاز الرقابي واستقلالته المتضمنة في الدستور (المعيار المحاسبي الدولي للأجهزة الرقابية العليا ١٠: المبدأ ١)	
	يعد الاطار القانوني موضوعاً لغرض الضمان	
	٢-٤ - استقلال رؤساء الأجهزة الرقابية واعضاؤها (على نمط المؤسسات الرقابية) بضمنها ضمان البقاء في المنصب والحصانة القانونية لتصريف اعمالهم بشكل طبيعي (المعيار المحاسبي الدولي للأجهزة الرقابية العليا ١٠, المبدأ ٢).	
	٣-٤ - تفويض واسع بشكل كافي واجتهاد كامل (المعيار المحاسبي الدولي للأجهزة الرقابية العليا ١٠, المبدأ ٣)	
	٤-٤ وصول غير مقيد الى المعلومات (المعيار ١٠, المبدأ ٤)	
	٥-٤ حق الإبلاغ ووظائف الجهاز بضمنها عمل الأجهزة الرقابية والحرية لتحديد فحوى تقارير التدقيق وتوقيتها وإصدارها ونشرها (المعيار المحاسبي الدولي للأجهزة الرقابية العليا ١٠, المبدأ ٦/٥)	
	٦-٤ استقلالية ذاتية مالية وادارية وتوفر الموارد البشرية والنقدية والمادية المناسبة (المعيار ١٠, المبدأ ٨)	
٥	تشريع النزاهة والتشريعات, يتم وضع القواعد بخصوص:	
	تضارب المصالح	
	١-٥ - المناصب الخارجية/ الفوائد المالية	
	٢-٥ - قبول الهدايا/ الدعوات	

الثقة	٣-٥	
منع "ترتيبات الباب الدوار"	٤-٥	
- المسح الخارجي للمتعاقدين و/او طلبات الترخيص	٥-٥	
- ممارسة الضغط	٦-٥	
- تأثير الساسة على العاملين في الخدمة المدنية	٧-٥	
التنظيم الإداري والرقابة الداخلية		٦
مواصفات النشاطات الحساسة والمناصب	١-٦	
الإجراءات المحددة لموضوعة لتنفيذ النشاطات الحساسة	٢-٦	
التوصيفات الوظيفية لكافة أعضاء الكادر الوظيفي	٣-٦	
فصل المهم	٤-٦	
" مبدأ العيون الأربع" المطبق	٥-٦	
لوائح التفويض	٦-٦	
مخطط التناوب الوظيفي (المعايير الدولية لأجهزة الرقابة العليا رقم ٤٠، ٦ب، العنصر ٢).	٧-٦	

السلامة: التدابير التي اتخذت فيما يخص:		٧
السلامة المادية (الأفقال، النوافذ، الأبواب، الخزائن..الخ)	١-٧	
سلامة المعلومات (سلامة تقنية المعلومات، سياسة المكتب التنظيف، تصنيف المعلومات وفق أهميتها كالمعلومات السرية / الخصوصية، تراخيص الوصول، أنظمة الإدراج).	٢-٧	
القيم والمعايير		٨
تعد النزاهة جزء من مهمات المؤسسة	١-٨	
وضعت القيم الأساسية (كالأنصاف و المهنية ..الخ).	٢-٨	
(النزاهة) قواعد سلوكيات العمل.	٣-٨	
القسم أو التعهد.	٤-٨	
حفل خاص لأداء القسم أو التعهد.	٥-٨	
المهنية في معايير جهاز الرقابة العالي		٩
لا يعد جهاز الرقابة العالي معنياً (أو يلاحظ بأنه طرفاً معنياً) ولأي مسألة أيا كانت، في إدارة المؤسسة التي تُدقق (المعايير الدولية لأجهزة الرقابة العليا رقم ١١، القاعدة ٣، أدلة العمل).	١-٩	
في مجال العمل مع السلطة التنفيذية، يقتصر عمل المدققين على الإشراف ولا يشاركون في عملية اتخاذ القرار (المعايير الدولية لأجهزة الرقابة العليا رقم ١١، القاعدة ٣، أدلة العمل).	٢-٩	
أدلة العمل الصادرة عن جهاز الرقابة العالي لضمان عدم إقامة علاقة مبالغ فيها بين موظفي الجهاز الرقابي وبين الجهة الخاضعة للتدقيق، لتبقى موضوعية وتحدد الهدف المقصود (المعايير الدولية لأجهزة الرقابة العليا رقم ١١، القاعدة ٣، أدلة العمل).	٣-٩	
الدورات التدريبية المعروضة على الكادر الوظيفي بغية التعريف بأهمية الاستقلالية التي يتمتع بها الجهاز الرقابي والتأكيد على إجراءات الجودة	٤-٩	

المطلوبة ومعايير الأداء فضلاً عن ضمان تنفيذ العمل بنحو مستقل وموضوعي وبدون تحيز (المعايير الدولية لأجهزة الرقابة العليا رقم ١١، القاعدة ٣، أدلة العمل).		
يمتلك الجهاز الرقابي قواعد (مهنية) الأخلاقيات والمعايير مع المغزى الأخلاقي المناسب، لتغطي: الثقة، السرية والمصادقية (المعايير الدولية لأجهزة الرقابة العليا رقم ٣٠، الفصل ١)، النزاهة (المعايير الدولية لأجهزة الرقابة العليا رقم ٣٠، الفصل ٢)، الاستقلالية، الموضوعية، الإنصاف، (السياسية) الحيادية، تجنب التضارب في المصالح (المعايير الدولية لأجهزة الرقابة العليا رقم ٣٠، الفصل ٣، المعايير الدولية لأجهزة الرقابة العليا رقم ٢٠٠ / ٢ . ٢-١ . ٣٢)، السرية المهنية (المعايير الدولية لأجهزة الرقابة العليا رقم ٣٠، الفصل ٤)، العناية اللازمة والكفاءة (المعايير الدولية لأجهزة الرقابة العليا رقم ٣٠، الفصل ٥، المعايير الدولية لأجهزة الرقابة العليا رقم ٢٠٠ / ٢ . ٢-١ . ٣٣، ٤٦).	٥-٩	
يشارك الموظفين في صياغة قواعد أخلاقيات العمل و/أو المعايير مع المغزى الأخلاقي.	٦-٩	
التوعية بالنزاهة		١٠
تعد النزاهة أداة واضحة لجميع المناصب.	١-١٠	
الدورات التدريبية المنتظمة التي تتناول موضوع النزاهة	٢-١٠	
إبلاغ موظفي المناصب الضعيفة بالمخاطر المحددة والإجراءات المضادة.	٣-١٠	
تقديم مساعدة خاصة وتشكيل مجلس للموظفين لنقل مخاطر النزاهة.	٤-١٠	
موقف الإدارة		١١
تعزز الإدارة وبنحو فعال من أهمية النزاهة.	١-١١	
تسعى الإدارة إلى تنفيذ سياسة ومعايير النزاهة.	٢-١١	
على الدوام تستجيب الإدارة وبنحو مناسب لقضايا النزاهة.	٣-١١	
تمتثل الإدارة ذاتها بلوائح النزاهة و/أو قواعد السلوكيات والعمل كمثال من السلوك الأخلاقي المناسب (المعايير الدولية لأجهزة الرقابة العليا رقم ٤٠، ٦ب، العنصر ٢).	٤-١١	
الثقافة المؤسسية		١٢
إيلاء عناية منتظم إلى أهمية النزاهة.	١-١٢	
بالإمكان المناقشة وبأمان الأسئلة التي تطرح حول النزاهة.	٢-١٢	
فرصة كافية للتعبير عن الانتقادات.	٣-١٢	
تفسر وبوضوح إلى العلاقات الخارجية أهمية النزاهة.	٤-١٢	
الاتصالات المفتوحة حول خروقات النزاهة وكيفية التعامل معها.	٥-١٢	
ثقافة الإجراءات التي ينفذها الأشخاص المسؤولين عن تصرفاتهم.	٦-١٢	
المراعاة الكافية للأشياء الوظيفي.	٧-١٢	
استخدام واختيار		١٣

الإجراءات الثابتة عند التعامل مع كافة التطبيقات.	١-١٣	
لجنة الاختيار الاستشارية.	٢-١٣	
التحقق من السير الذاتية وشهادات الدبلوم والمراجع .. الخ.	٣-١٣	
يخضع أعضاء الجهاز الرقابي وموظفيه (الفحص قبل التوظيف) بما يخص المؤهلات وإجراءات النزاهة الأخلاقية المطلوبة لإكمال تنفيذ واجباتهم (المعايير الدولية لأجهزة الرقابة العليا رقم ١ ، إعلان ليما ، القسم ١٤,١).	٤-١٣	
تعد النزاهة جزءاً من البرنامج التعريفي لأعضاء الموظفي الجدد.	٥-١٣	
إعلان السرية التي وقعها الموظفون.	٦-١٣	
تعد النزاهة إجراءات معتمدة تناقش دورياً في اجتماعات التشاور بالعمل وفي مقابلات الأداء.	٧-١٣	
تعد النزاهة أحد الاعتبارات المحددة عند التعاقد مع الموظفين المؤقتين والجهات الخارجية (المعايير الدولية لأجهزة الرقابة العليا رقم ٤٠ ، ٦ ب ، العنصر ٢).	٨-١٣	
يؤخذ بنظر الاعتبار مفهوم النزاهة عند مغادرة الموظفي أو خلال مقابلات الخروج.	٩-١٣	
الاستجابة لخروقات النزاهة		١٤
إجراءات الإشعار المناسبة للموظفين للإبلاغ عن الخروقات المشتبه بها (إجراءات الإبلاغ عن المخالفات) - (المعايير الدولية لأجهزة الرقابة العليا رقم ٤٠ ، ٦ ب ، العنصر ٢).	١-١٤	
بإمكان الموظفين الوصول للمدراء بغية الإبلاغ عن الخروقات المشتبه بها.	٢-١٤	
يكون مستشار النزاهة معنياً في الإبلاغ عن الخروقات.	٣-١٤	
إجراءات لمعالجة المؤشرات والشكاوى من المصادر الخارجية.	٤-١٤	
نظام التحقق (المشتبه بها) من خروقات النزاهة.	٥-١٤	
التدوين المركزي لخروقات النزاهة.	٦-١٤	
تستجيب المؤسسة دائماً لخروقات النزاهة.	٧-١٤	
يبلغ دائماً النائب العام أو الشرطة بشبهات الأفعال الإجرامية.	٨-١٤	
تقيم الحوادث وتناقش مع الكادر الوظيفي المعني.	٩-١٤	
المسائلة		١٥
عموماً		
تتسلم الإدارة العليا التقارير للمسائلة عن سياسة النزاهة المنفذة.	١-١٥	
يتسلم ممثلي الموظفين التقارير للمسائلة عن سياسة النزاهة المنفذة.	٢-١٥	
تتسلم السلطات المنتخبة ديمقراطياً (كالبرلمان والمجلس المحلي .. الخ) التقارير للمسائلة عن سياسة النزاهة المنفذة.	٣-١٥	
تنظم التقارير بمنهجية وتتضمن مؤشرات واضحة.	٤-١٥	
جهاز الرقابة العالي المعين		
يكون تفويض الجهاز الرقابي ودوره ومسؤولياته وموظفيه و واجباته واستراتيجياته فضلاً عن أدلة التدقيق والإجراءات والمعايير الخاصة بالجهاز معلن عنها(المعايير الدولية لأجهزة الرقابة العليا رقم ٢٠ ، الفصل ٣/٢).	٥-١٥	

٦-١٥	تخضع نتائج واقتراحات جهاز الرقابة العالي إلى إجراءات متناقضة (بالتشاور مع الجهة الخاضعة للتدقيق) (المعايير الدولية لأجهزة الرقابة العليا رقم ٢٠، الفصل ٣).	
٧-١٥	أن حسابات جهاز الرقابة العالي تكون معلن عنها وخاضعة للتدقيق الخارجي أو لمراجعة البرلمان (المعايير الدولية لأجهزة الرقابة العليا رقم ٢٠، الفصل ٤).	
٨-١٥	يكون الجهاز الرقابي منفصلاً حول الإجراءات المتخذة بغية الحد من مظاهر الفساد ولضمان الوضوح والقانونية في عملياته الخاصة (كالعقوبات التأديبية) (المعايير الدولية لأجهزة الرقابة العليا رقم ٢٠، الفصل ٥).	
٩-١٥	يكون المنصب الوظيفي للمدققين (القضاة في نموذج المحكمة أو موظفي الخدمة المدنية أو الأخرى) وصلاحياتهم والتزاماتهم معلن عنها (المعايير الدولية لأجهزة الرقابة العليا رقم ٢٠، الفصل ٥).	
١٠-١٥	تجري عملية الاستعانة بالمصادر الخارجية والتخصص وتبادل فعاليات التدقيق مع جهات خارجية خاصة أو عامة وفق مسؤولية الجهاز الرقابي وتخضع لقواعد دقيقة (المعايير الدولية لأجهزة الرقابة العليا رقم ٢٠، الفصل ٥).	
١١-١٥	تصدر قواعد أخلاقيات العمل وتكون معلن (المعايير الدولية لأجهزة الرقابة العليا رقم ٢٠، الفصل ٥).	
١٢-١٥	يصدر جهاز الرقابة تقارير عامة عن نتائج التدقيق والإدارة والأداء والاتصال بنحو علني مع وسائل الإعلام ومع الأطراف المعنية الأخرى (المعايير الدولية لأجهزة الرقابة العليا رقم ٢٠، الفصل ٥).	
	التدقيق والرقابة	١٦
١-١٦	يدقق مدقق داخلي نظام النزاهة بصفة دورية .	
٢-١٦	يعاد النظر بنظام النزاهة بصفة دورية عن طريق مدقق خارجي و/أو مراقب.	
٣-١٦	تراقب أو تقيم الإدارة نظام النزاهة بصفة دورية .	